

RESERVADO



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

A INFLUÊNCIA DO COMPORTAMENTO DO GESTOR DE TOPO NA  
ESTRATÉGIA E NO DESEMPENHO NO SECTOR BANCÁRIO EM ANGOLA – A  
PERSPECTIVA DAS CHEFIAS INTERMÉDIAS

CRISTINA FERREIRA MOLARES D'ABRIL

Orientação: Professor Doutor Paulo Lopes Henriques

Professor Doutor Pedro Verga Matos

Júri:

Presidente: Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Vogais: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Professor Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos.

Junho de 2011

## **Lista de acrónimos**

AOA – Código de moeda para Kwanza

BAI – Banco Africano de Investimentos

BCA – Banco Comercial Angolano

BESA – Banco Espírito Santo Angola

BMA – Banco Millennium Angola

BNA – Banco Nacional de Angola

BNI – Banco de Negócios Internacional

BPA – Banco Privado Atlântico

BPI – Banco Português de Investimento

BPC – Banco de Poupança e Crédito

CIRC – Central de informação e riscos de crédito

CO – Comportamento Organizacional

EMIS – Empresa Interbancária de Serviços

FMI – Fundo Monetário Internacional

GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

GT – Gestor de Topo

H0 – Hipótese 0

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

LMP – Leader Motive Profile Theory

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SBA – Acordo Stand-by

TM – Top Managers

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

WIR - World Investment Report

## **Resumo**

As grandes mudanças estruturais na esfera global, por meio das novas ferramentas tecnológicas, repercutiram-se na padronização de hábitos, de culturas e de valores dos diferentes agentes internacionais. Neste pressuposto, elegeu-se analisar a repercussão dessa standardização na conjuntura socioeconómica de Angola, mais especificamente no sector bancário.

Este estudo pretende identificar o perfil do gestor de topo angolano no sector bancário, nesta “nova Angola”. Para esse desígnio, optou-se por seleccionar os gestores intermédios dos bancos em análise para a representação da amostra, com base em três indicadores - género, área de trabalho e tipo de banco. Adicionalmente, seleccionou-se sete conceitos da área do Comportamento Organizacional - estratégia, conhecimento, confiança, motivação, inovação, conflito e reputação - para captar o impacto do gestor de topo no desempenho da organização.

**Palavras-chave:** gestor de topo, sector bancário, liderança, gestão e cultura

## **Abstract**

The big structural changes at the global level through the new technology tools had an impact on standardization of customs, cultures and values of the different international actors. Under this assumption, it was selected to analyze the impact of standardization on socio-economic situation of Angola, specifically in the banking sector.

This study intends to identify the profile of the angolan senior manager in the banking sector in this "new Angola." For this purpose, it was selected the middle managers of the banks under discussion for the representation of the sample, based on three indicators - gender, work area and type of bank. Additionally, it was selected seven concepts in the field of Organizational Behaviour - strategy, knowledge, confidence, motivation, innovation, conflict and reputation - to capture the impact of the top manager in the organization's performance.

**Keywords:** top manager, banking, leadership, management and culture

## Índice

Lista de acrónimos.....	- 2 -
Resumo .....	- 4 -
Abstract .....	- 5 -
Índice .....	- 6 -
Lista de Tabelas .....	- 8 -
Lista de Gráficos .....	- 9 -
Agradecimentos.....	- 10 -
I. Introdução .....	- 11 -
II. Revisão da Literatura .....	- 14 -
1. Comportamento Organizacional, Liderança e Cultura.....	- 14 -
1.1. Comportamento Organizacional.....	- 14 -
1.2. Liderança.....	- 20 -
1.2.1. Liderança vs Gestão .....	- 26 -
1.3. Cultura.....	- 29 -
1.4. Cultura e Liderança .....	- 33 -
1.5. Gestão de Topo .....	- 38 -
2. Recentes Mudanças Estruturais em Angola .....	- 44 -
2.1. Análise Macroeconómica .....	- 44 -



2.2. Contexto Social Angolano .....	- 50 -
3. Sector Bancário Angolano .....	- 52 -
III. Evidência empírica .....	- 56 -
1. Metodologia .....	- 56 -
2. Caracterização da amostra.....	- 57 -
3. Resultados .....	- 59 -
IV. Conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros .....	- 61 -
1. Conclusão .....	- 61 -
2. Limitações .....	- 63 -
Bibliografia.....	- 64 -
Sites .....	- 69 -
Revistas e Jornais .....	- 70 -
Anexo 1 – Gráficos e Tabelas .....	- 71 -
Anexo 2 - Questionário .....	- 78 -



## Lista de Tabelas

Tabela 2-1: Principais teorias sobre liderança.....	- 24 -
Tabela 2-2: Características contemporâneas sobre os líderes transformacionais e transaccionais.....	- 25 -
Tabela 2-3: Desafios e Recompensas do Gestor.....	- 28 -
Tabela 2-4: Tipo de estruturas organizacionais.....	- 35 -
Tabela 2-5: Indicadores de Desenvolvimento Humano de Angola, em 2010.....	- 51 -
Tabela 2-6: Balança comercial Angolana.....	- 52 -
Tabela 2-7: Ranking das Instituições Financeiras por Activos Totais (2008-2009).....	- 55 -
Tabela 2-8: Ranking das Instituições Financeiras por Resultado Líquido do Exercício (2008-2009).....	- 56 -
Tabela 3-1: Estatísticas descritivas da amostra e diferenças de média para amostras independentes.....	- 58 -
Tabela 3-2: Distribuição das respostas da amostra .....	- 60 -
Tabela 1: Ranking das Instituições Financeiras Angolanas por Resultado Líquido (2008-2009).....	- 71 -
Tabela 2: Posições dos bancos em relação aos principais rankings (2009).....	- 71 -
Tabela 3: Diferenças de médias em amostras independentes Estratégia vs Género.....	- 73 -
Tabela 4: Diferenças de médias em amostras independentes Conhecimento vs Género -	73 -
Tabela 5: Diferenças de médias em amostras independentes Confiança vs Género .....	- 74 -
Tabela 6: Diferenças de médias em amostras independentes Motivação vs Género.....	- 74 -
Tabela 7: Diferenças de médias em amostras independentes Inovação vs Género .....	- 75 -
Tabela 8: Diferenças de médias em amostras independentes Conflito vs Género .....	- 75 -



Tabela 9: Diferenças de médias em amostras independentes Reputação vs Género.....	- 76 -
Tabela 10: Média e Desvio Padrão dos diversos conceitos.....	- 76 -

**Lista de Gráficos**

Gráfico 2-1: Dimensões do Comportamento Organizacional .....	- 16 -
Gráfico 2-2: Funções da Gestão.....	- 27 -
Gráfico 2-3: Proposições da teoria integrada.....	- 37 -
Gráfico 2-4: Habilidades necessárias para diferentes níveis de gestão.....	- 43 -
Gráfico 2-5: Evolução do PIB em Angola (2005-2010).....	- 45 -
Gráfico 2-6: Fluxos de Investimento Directo Estrangeiro (2007-2009).....	- 47 -
Gráfico 2-7: Evolução da taxa de inflação (2004-2012).....	- 48 -
Gráfico 2-8: Estrutura do PIB Angolano em 2009.....	- 49 -
Gráfico 2-9: Evolução dos bancos ao longo dos anos (1979-2008).....	- 55 -

## Agradecimentos

As minhas primeiras palavras são dirigidas à minha família, sem eles, este Projecto seria inexequível. Aos meus pais pelo amor incondicional ao longo destes anos e em especial nestes últimos anos. Aos meus irmãos que me compreenderam, Lúcia, Sandra e Emanuel. Ao Nuno que me ajudou e ao Francisco que me “agarrou”. Proporcionando esta “viagem” numa das mais maravilhosas!

A trajectória deste trabalho individual foi um contributo de diversas naturezas, transformando-se num “trabalho de grupo”. Desta forma, agradeço aos meus queridos Professores Doutores, Pedro e Paulo “os Apóstolos” que me “iluminaram” com as suas presenças e com o seu sentido de responsabilidade, amizade, respeito, além de muita paciência. Fico igualmente grata por me terem dado a oportunidade de ser vossa orientanda.

Quero agradecer com a maior gratidão as pessoas que entraram na minha vida neste ciclo académico que me inspiraram e “tocaram” com as suas presenças, a Rute Correia “meu anjo da guarda”, ao Raul Naboma e ao João Oliveira.

Quero expressar igualmente o meu reconhecimento pelo apoio e pela excelente relação pessoal que desenvolvemos, aos colegas, Fernando Embaló, Joaquim Fernandes, João Estêvão, Pedro Mourisco, Nuno Dias, Pedro Tomás, bem como a Professora Doutora Cristiane Pedron.

Os meus agradecimentos especiais à Paula Gray, Paulo Cardoso, Henda Inglês, Bruno Inglês, Yala Santos e Alexandra Molares d’Abril pela vossa amizade e generosidade. As minhas queridas tias Céu e Imaculada pelo apoio nos momentos bons e menos bons.

OBRIGADA A TODOS!

## I. Introdução

Num período em que todas as atenções estão voltadas para Angola, quer pelo seu potencial desenvolvimento económico e social, quer pelos seus recursos naturais estratégicos, este país assume, neste momento, um especial interesse como objecto de estudo e de investigação.

A abertura da economia angolana para um sistema de mercado impeliu a necessidade de alterações profundas no país, bem como na gestão das organizações. Esse fenómeno tem-se reflectido no crescimento económico (aparecimento de novos sectores de actividade económica, e em particular, de novas instituições financeiras) e demográfico do país.

O surgimento abrupto de inúmeras instituições financeiras num curto espaço de tempo suscita o interesse em perceber como o gestor de topo angolano<sup>1</sup> se comporta nesta nova realidade.

Nesta perspectiva, formula-se caracterizar o perfil do gestor de topo angolano no sector financeiro, na óptica dos gestores intermédios, identificando quais os seus traços comuns, numa óptica cultural e social, e consequentemente, verificar se existe alguma correlação na sua opção estratégica e no desempenho das organizações.

### **Razões e âmbito do estudo:**

Esta investigação tem como intuito perceber de que forma os *players* da praça financeira angolana se comportam com as recentes mudanças estruturais do país. Por isso, pretende-se compreender se os resultados alcançados estão relacionados com a atitude comportamental do gestor, e posteriormente, perceber se existem traços comuns entre os

---

<sup>1</sup> Das instituições em análise, com excepção de alguns dos gestores de topo do Millennium BCP e Finibanco, todos possuem a nacionalidade angolana.

mesmos. O objectivo consiste em entender em que medida, o comportamento do gestor de topo influencia a estratégia e o desempenho da organização.

O presente estudo tem como desígnio compreender os gestores de topo de bancos comerciais angolanos localizados em Luanda com resultados positivos<sup>2</sup>, através de uma análise qualitativa e descritiva.

Elege-se, desta forma, compreender a importância dos activos intangíveis, factor decisivo na obtenção de vantagem competitiva. Entende-se que avaliar a gestão baseada unicamente em medidas financeiras seja redutor. Os activos intangíveis dependem muito do ambiente organizacional e da estratégia, e não podem ser isolados dos processos que os transformam em resultados financeiros (Pace *et al.*, 2003).

Para se compreender a influência comportamental do gestor de topo no seu *habitat*, é necessário fundamentar o objecto de estudo das disciplinas de Comportamento Organizacional, Gestão e outras Ciências Sociais de forma a encontrarmos as respostas centrais ao tema em questão.

Este estudo é exploratório, no sentido em que constituirá uma base para futuras investigações. Deste modo, o resultado deste trabalho poderá contribuir para a formulação de uma teoria, no que respeita ao impacto da cultura e do estilo de liderança dos gestores de topo angolanos.

O trabalho de investigação encontra-se estruturado da seguinte forma: no Capítulo II exploram-se os principais conceitos abrangidos na disciplina de Comportamento Organizacional como a liderança e a Cultura. Posteriormente, é analisada a realidade

---

<sup>2</sup> São os principais indicadores económico-financeiros das Instituições bancárias.





## **II. Revisão da Literatura**

### **1. Comportamento Organizacional, Liderança e Cultura**

#### **1.1. Comportamento Organizacional**

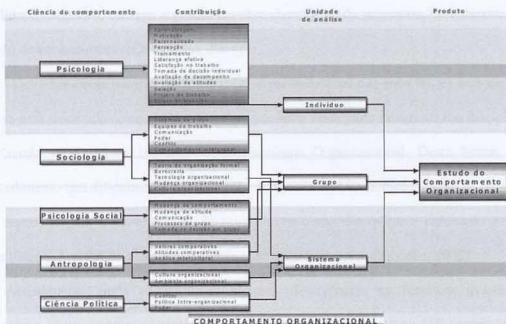
Este capítulo corresponde à síntese da evolução do comportamento organizacional (CO), tendo em conta o impacto da sua riqueza teórica e da sua ausência de padronização na mensuração das variáveis (Siqueira, 2002).

Para Quadros e Trevisan (2002), as teorias e as práticas que constituem o comportamento organizacional tiveram origem com a Revolução Industrial do Século XVIII e XIX. As invenções que proliferaram naquela época, como a máquina a vapor e as grandes linhas de montagem, suscitaram novas formas de trabalho, tornando obsoletas a gestão e a administração das organizações.

No entanto, no entender de Siqueira (2002), as primeiras tentativas de delimitação do campo do comportamento organizacional só surgiram em meados dos anos sessenta, quando Pugh (1969) citado por Siqueira (2002:12) o definiu “como o estudo da estrutura e do funcionamento de organizações e do comportamento de grupos e indivíduos dentro delas”.

Com a definição do CO também emergiram os primeiros esquemas conceptuais. Um dos primeiros esquemas foi elaborado por Payne e Pugh (1971). Neste modelo existem quatro tipos de análise: (1) indivíduos; (2) equipas ou pequenos grupos de trabalho; (3) departamentos ou outros pequenos sectores organizacionais; (4) e a organização como um todo.

Porém, somente nos anos 80 com Staw (1984), é que o CO passa a ser definido como “um campo multidisciplinar que examina o comportamento de indivíduos dentro de ambientes organizacionais, como também a estrutura e o comportamento das próprias organizações”. Adicionalmente, o mesmo autor conceptualizou para a estrutura da disciplina do CO duas grandes áreas, o Macro comportamento organizacional ou teoria das organizações e o Micro comportamento organizacional. A área respeitante ao Macro comportamento organizacional está vinculada às Ciências, como a Sociologia, a Ciência Política e a Economia (Gráfico 2-1), no que concerne ao estudo de questões ligadas à estrutura, ao *design* e às acções das organizações dentro dos contextos socioeconómicos. Por seu turno, a área Micro do comportamento organizacional está vinculada à Psicologia que se ocupa do estudo das atitudes e dos comportamentos individuais bem como dos processos através dos quais estes influenciariam e seriam influenciados pelos sistemas organizacionais.



Fonte: Robbins (2007)

**Gráfico 2-1: Dimensões do Comportamento Organizacional**

### 1.1.1. Definição

“O comportamento organizacional é uma disciplina académica que surgiu como um corpo interdisciplinar de conhecimentos para estudar e retratar o comportamento humano nas organizações” (Chiavenato, 2004:5). Contudo, é importante salientar que, não são as organizações que apresentam um comportamento, mas sim as pessoas e os grupos que participam, e que nelas actuam.

O comportamento organizacional passa pela contínua interacção entre pessoas e organizações que se influenciam mutuamente. Pode igualmente dizer-se que o comportamento organizacional corresponde ao lado humano da gestão, mas não à



totalidade da gestão, ou seja, a gestão envolve abordagens de processos, de sistemas e de gestão de conhecimento (Chiavenato, 2004).

Com o crescente número de publicações a partir do final dos anos 90, na área do CO, houve uma tendência de agregação de temas que antes eram parte integrante das disciplinas de Gestão de Recursos Humanos e de Psicologia Organizacional. Desta forma, este procedimento tem dificultado a determinação do âmbito do CO, nomeadamente no aumento das barreiras para a compreensão de seus limites como disciplina e reduzindo a uma identificação precisa de quais os temas que realmente o integram (Siqueira, 2002).

Actualmente, ainda encontram-se algumas divergências na literatura quanto ao conceito e às proposições da estrutura do comportamento organizacional. É notório que o CO continua a apresentar-se como uma complexa e difusa área de conhecimento em ciências do comportamento. Por isso, “neste campo de conhecimentos, composto pela agregação de posições teóricas de diferentes disciplinas, as medidas das variáveis foram desenvolvidas para quantificar atributos do indivíduo, dos grupos/equipas de trabalho ou da organização como um todo” (Siqueira, 2002:14).

Neste âmbito Robbins (2007) adoptou o modelo básico de três níveis - individual, grupal e organizacional - para o estudo da estrutura do comportamento organizacional, especificando para cada nível as variáveis ou factores que devem ser identificados e analisados. No comportamento individual importa focar quais são as características biográficas, como a idade, o género, o estado civil e o tempo de serviço. Na análise sobre grupos/equipas de trabalho apresenta-se um modelo por interacções bidireccionais e multidireccionais entre os processos de tomada de decisão grupal – comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipas de trabalho. No nível de análise da

organização como um todo, o autor relaciona temas como a cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, bem como tecnologia e dimensionamento do trabalho.

Por sua vez, em 2009, Robbins e Coulter (2009), definiram CO de forma resumida, descrevendo como um campo de estudo que investiga as ações (comportamentos) das pessoas no trabalho.

Após investigação das diversas definições de comportamento organizacional, defino-o como sendo a disciplina que estuda o comportamento da(s) pessoa(s) dentro de uma organização.

### **1.1.2. Importância do comportamento organizacional e a sua aplicabilidade**

Independentemente das questões anteriormente levantadas, é unânime para os estudiosos da área, que os gestores de topo encontram na disciplina de comportamento organizacional ferramentas que ajudam a prever, explicar e a compreender os comportamentos nas organizações (Siqueira, 2002). Por esta razão é que Robbins (2007:2) afirmou que “o reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está estreitamente relacionado com a necessidade das organizações de conseguirem reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho”.

Para Chiavenato (2004:5), o CO “constitui uma importante área de conhecimento para toda a pessoa que necessite lidar com organizações – seja para criar novas organizações, mudar as já existentes, trabalhar nelas, investir nelas ou, mais importante ainda, dirigi-las.”

Na óptica de Robbins (2007:2), “fica claro que as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das actividades. Hoje, com um ambiente de trabalho cada

vez mais competitivo e exigente, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais”.

Deste modo, o CO oferece desafios e oportunidades para os executivos. Este campo de estudo, aponta para diferenças, ajuda aos executivos a perceber o valor da diversidade da mão-de-obra e entender quais as práticas que precisam de ser modificadas quando executadas em diferentes países (Chiavenato, 2004).

A ideia encontrada na literatura, e reforçada por Quadros e Trevisan (2002), é de que, a compreensão do comportamento individual e dos grupos no ambiente de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional. Mais especificamente, estuda as questões relacionadas com a liderança e o poder, as estruturas e processos de grupo, a aprendizagem, a percepção, entre outras questões que afectam os indivíduos e as equipas nas organizações. “Este estudo pode melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos executivos como dar autonomia ao seu pessoal e como elaborar e implementar programas de mudança, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional” (Robbins, 2007:25).

Concluindo, os executivos precisam de conhecer o comportamento organizacional em profundidade para terem sucesso nas suas funções. Dado que, as habilidades interpessoais dos executivos têm um papel crucial. Assim, opta-se por estudar detalhadamente alguns conceitos do comportamento organizacional, tais como a liderança, a gestão e a cultura.

## 1.2. Liderança

Ao longo do tempo, o conceito de liderança, tem-se desenvolvido autonomamente, com base em teorias de investigação (Al-Suwaihel, 2010). Na óptica de House e Aditya (1997:409), “a literatura sobre a liderança é baseada em um conjunto de pressupostos limitativos, reflectindo grandemente a cultura ocidental industrializada. Quase todas as teorias dominantes de liderança, 98% delas são bastante específicas ao carácter do norte-americano”. Além disso, Bass (1990) percebeu que os mais de 3.000 (três mil) estudos realizados sobre liderança, abordam principalmente a relação do líder com os seus subordinados mais próximos, tendo sido ignorados os estudos relacionados com o tipo de organização e cultura em que os líderes estão inseridos (colegas, áreas departamentais, *stakeholders*, entre outros)

Em inícios dos anos 80, após um estudo realizado a milhares de líderes de negócios, no sector privado e público, Kouzes e Posner (1997) concluíram que a liderança poderia ser definida por um conjunto de práticas observáveis:

- Desafiar o processo - procurando oportunidades desafiadoras para mudar, inovar e melhorar, experimentar, assumir riscos e aprender com os erros do processo.
- Inspirar uma visão partilhada - prevendo um edificante e enobecedor futuro, e recrutando outros com uma visão comum, apelando aos seus valores, interesses, esperanças e sonhos.
- Estimular os outros a agir - fomentar a colaboração e promoção de objectivos como a cooperação e a confiança, aumentando a auto-estima das pessoas

através da partilha de informação e delegação de poder, aumentando o poder discricionário e de visibilidade.

- Modelar comportamentos - dando exemplo aos outros, através de comportamentos coerentes, expressando os seus valores. Planeamento de pequenas vitórias que promovam o progresso consistente, fomentando o compromisso entre as pessoas.
- Motivar - reconhecendo as contribuições individuais para o sucesso dos projectos em curso e celebrar as realizações da equipe regularmente.

Neste campo do conhecimento, os investigadores do *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (Globe)<sup>3</sup>, chegaram a consenso de que existe uma distinção entre o conceito de liderança e de liderança organizacional. Deste modo, os autores definiram liderança organizacional como “a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”. Enfatizando esta visão, Rego *et al.*, (2007:381) dizem que “as organizações que desejam ter sucesso devem actuar de forma intencional e decisiva no desenvolvimento da liderança organizacional...”

Para Robbins (2007), a liderança diz respeito ao estabelecimento de mudanças de direcção, através de uma visão do futuro, engajando as pessoas, comunicando-lhes essa

---

<sup>3</sup> *Globe* – Este é um programa de pesquisa sobre a cultura e a liderança em 61 países - África do Sul (2 comunidades) Albânia, Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bolívia, Brasil, Canada, China, Colômbia, Cazaquistão, Costa Rica, República Checa, Dinamarca, Equador, Egito, El Salvador, Eslovénia, Espanha, Finlândia, Filipinas, França, Geórgia, Grécia, Guatemala, Hong – Kong, Holanda, Hungria, Índia, Indonésia, Inglaterra, Irão, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Kuwait, Malásia, México, Marrocos, Nova – Zelândia, Nicarágua, Nigéria, Polónia, Portugal, Qatar, Rússia, Singapura, Suíça (2comunidades) Taiwan, Turquia, E.U.A., Venezuela, Zâmbia, Zimbabué (House *et al.*, 2002).

visão e inspirando-as a superar os seus obstáculos. A liderança é definida por Robbins (2007:258) como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.”

Por seu turno, Chiavenato (2004:332) refere que “a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade”.

Nas últimas décadas, estudiosos na matéria aperceberam-se que a liderança é uma capacidade que pode ser desenvolvida. Nesta óptica, Rego *et al.* (2007:87) observaram o seguinte, “é provável que algumas características necessárias para a existência de uma liderança eficaz tenham uma considerável componente genética. Todavia, dois aspectos merecem atenção: (1) não é possível saber qual é a parcela inata e qual a porção adquirida; (2) há razões para presumir que as pessoas podem aprender a melhorar as competências de liderança” Rego e Cunha (2003<sup>a</sup>) citado por Rego *et al.* (2007:87). No pressuposto desta visão, os decisores organizacionais concluíram que seria impraticável aguardar pela “sorte” de modo a ter dentro das suas organizações, líderes inatos em quantidade e qualidade. Assim, os gestores de topo da actualidade evitam o défice de futuros líderes, desenvolvendo os seus “*high flyers*” - “ indivíduos de elevado desempenho e reconhecido potencial, que apresentam condições para a assunção de cargos de responsabilidade no futuro” (Rego *et al.*, 2007:85). Além disso, o aparecimento de *coachings*<sup>4</sup> para executivos é um dos instrumentos mais utilizados nas últimas décadas para satisfazer tais necessidades.

---

<sup>4</sup> “O grego Sócrates foi o pioneiro do método do *coaching*, tinha como costume reunir-se com os seus discípulos na Ágora, antigo mercado de Atenas, para discutir as questões da existência. Passados mais de 2400 anos após a morte do filósofo, o seu método de trabalho transformou-se numa das mais requisitadas ferramentas dos executivos” (Rego *et al.*, 2007:62).

Para finalizar, Bel (2010) concluiu que a liderança ainda é vista como um exercício solitário de criatividade. Indivíduos como Leonardo da Vinci, Louis Pasteur, Benjamin Franklin e Steve Jobs são vistos como génios da inovação que geraram ideias inovadoras implementando-as por conta própria. Contudo, as pesquisas e práticas recentes, vêm demonstrar que em organizações complexas e com ambientes complexos, um líder não é suficiente para impulsionar com sucesso os esforços de inovação. Não obstante as diferentes abordagens sobre o tema, julga-se oportuno mostrar a evolução das principais correntes literárias referentes à liderança.

<p><i>Teoria personológica</i> (1900-1950) Características do líder</p>	<p>Não há nada de misterioso quanto ao comportamento que os líderes praticam, pois há um esforço, desde antigamente, para compreender o que os líderes fazem, e os princípios de liderança à sua frente. Portanto, não podemos ver uma abordagem de liderança apenas como uma forma de liderança que se desenvolveu ao longo do tempo.</p>
<p><i>Teoria da liderança</i> (1950-1980) Características do líder</p>	<p>Não há nada de misterioso quanto ao comportamento que os líderes praticam, pois há um esforço, desde antigamente, para compreender o que os líderes fazem, e os princípios de liderança à sua frente. Portanto, não podemos ver uma abordagem de liderança apenas como uma forma de liderança que se desenvolveu ao longo do tempo.</p>

#### Teoria da liderança

Bel (1980) argumenta que existem três fatores que contribuem para o comportamento de liderança: (1) o líder, (2) o contexto e (3) o seguidor. O líder é aquele que influencia o comportamento de outros, o contexto é o ambiente em que o líder atua e o seguidor é aquele que é influenciado pelo líder.

**Tabela 2-1:** Principais teorias sobre liderança

Características clássicas sobre os Líderes (Abordagem clássica)	
Teorias dos traços (traços de personalidade)	Considera-se que na teoria dos traços as características pessoais, tais como género, altura, traços psicológicos e de inteligência, eram as medidas ou variáveis de avaliação de eficácia do Líder.
Teorias comportamentais (Perfis comportamentais/estilo de liderança)	Na teoria de liderança carismática, argumenta-se que os líderes carismáticos, para serem eficazes, devem mobilizar uma massa crítica de seguidores a seu favor. Portanto, eles precisam ter uma motivação de elevada força; uma vez, que tais líderes são inevitavelmente contestados e criticados.
Teorias situacionais/contingências (Variáveis situacionais)	Nesta corrente de pensamento defende-se que para diferentes situações são necessárias diferentes características. Observando, vários padrões de comportamentos dos líderes depreendem que uns são eficazes numas situações e noutras não.

Fonte: House e Aditya (1997)

### Teorias Contemporâneas

Bass (1990) acrescenta que existem dois factores que caracterizam o comportamento da liderança actual: (1) iniciar e organizar o trabalho, (2) demonstrar estima pelos



colaboradores e oferecer boas contrapartidas aos que fazem um bom trabalho. Desta forma, define, dois tipos de líderes contemporâneos, os líderes transformacionais e os líderes transaccionais (Tabela 2-2).

**Tabela 2-2:** Características contemporâneas sobre os líderes transformacionais e transaccionais

---

#### **Líder Transformacional**

**Carisma:** fornece visão e sentido de missão, incute orgulho, respeito e confiança.

**Inspiração:** comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para focalizar esforços, expressa desígnios importantes de forma simples.

**Estímulo intelectual:** promove a inteligência, racionalidade e atenção na resolução dos problemas.

**Consideração individual:** dá atenção personalizada, trata cada trabalhador individualmente, treina e aconselha.

#### **Líder Transaccional**

**Quotas de recompensa:** recompensas por esforço, promete recompensas para o bom desempenho, reconhece as realizações.

**Gestão por excepção (activa):** para desvios de regras e normas, toma medidas correctivas.

**Gestão por excepção (passiva):** só intervém se as normas não são cumpridas.

**Laissez-faire:** abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

---

*Fonte: Bass (1990:22)*

Posteriormente, adicionou-se a teoria carismática-visionária, na qual o líder possui determinadas características tais como entusiasmo e auto-confiança, influenciando as pessoas a comportarem-se de determinada maneira, bem como a transmitirem uma visão realista, credível e atraente do futuro, sempre com o intuito de melhorar a actual situação (Robbins e Coulter, 2009).

### 1.2.1. Liderança vs Gestão

Na opinião de Rego *et al.* (2007), existe uma tendência para se enfatizar a liderança - visão, futuro, emoção, mudança, longo prazo - em detrimento da gestão - ordem, execução, custos, estabilidade, curto prazo. Porém, não parecem existir razões para essa tendência. As organizações necessitam de processos de liderança para preparar e lidar com o futuro, bem como de processos de gestão para que possam atingir os seus objectivos. Por isso, Rego *et al.* (2007:450) afirmam que “a liderança sem gestão, prepara a organização para lidar com o futuro – mas esta incorre no risco de soçobrar antes de atingir tal futuro, devido à ausência de processos eficientes de gestão no presente”. A gestão sem liderança garante a sobrevivência da empresa no curto prazo, mas afasta as oportunidades e os desafios que o futuro lhe pode reservar (Rego *et al.*, 2007).

De forma a simplificarem os dois conceitos, Bennis e Nanus (1985) citado por House e Aditya (1997:444) conceptualizaram a seguinte definição: “managers do things right. leaders do the right things”<sup>5</sup>.

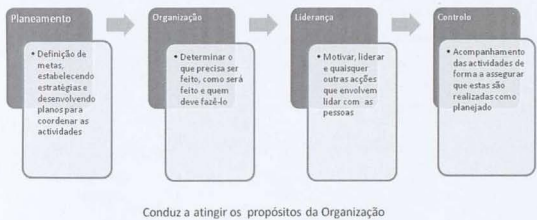
Um estudo realizado pelo *Globe* a 38 países sobre liderança organizacional e gestão demonstrou por parte dos inquiridos uma visão consistente no que se refere aos conceitos anteriormente mencionados. Para os inquiridos, a liderança foi geralmente vista como envolvendo a articulação de uma visão organizacional, a introdução de mudanças organizacionais importantes, proporcionando inspiração, lidando com aspectos altamente stressantes e problemáticos do ambiente interno e externo das organizações.

---

<sup>5</sup> Os gestores fazem as coisas direitas, os líderes fazem coisas certas.

No entender de Smith (2006), a liderança não passa unicamente por um estado de motivação, como também influencia o pensamento, as atitudes e os comportamentos.

No que concerne à gestão, Robbins e Coulter (2009) afirmam que a melhor definição de gestão é aquela que envolve a coordenação e supervisão das actividades de um grupo de pessoas, de diferentes departamentos, ou até mesmo de pessoas fora da organização (fornecedores ou colaboradores) – Gráfico 2-2. Consequentemente, “a gestão é a forma de assegurar a execução de tarefas de maneira a estas serem concluídas com eficácia e eficiência pelas pessoas que estão responsáveis por executá-las. Assim, o trabalho de um gestor não tem como objectivo as conquistas pessoais – mas, sim em ajudar os outros a fazerem o seu trabalho” (Robbins e Coulter, 2009:21).



Fonte: Robbins e Coulter (2009:24)

**Gráfico 2-2: Funções da Gestão**

Concluindo, Yukl (1994) citado por House e Aditya (1997:444) diz que “a liderança e a gestão envolvem processos separados, mas, não precisam necessariamente de separar as



**Tabela 2-3: Desafios e Recompensas do Gestor**

<b>Desafios</b>	<b>Recompensas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho árduo,</li> <li>• Pode ter tarefas que são mais administrativas do que de gestão</li> <li>• Tem que lidar com uma variedade de personalidades</li> <li>• Muitas vezes têm de se contentar com recursos limitados</li> <li>• Deve motivar os trabalhadores em situações caóticas e de incerteza</li> <li>• O sucesso depende do desempenho do trabalho dos outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um ambiente de trabalho em que os membros da organização podem trabalhar com o melhor das suas capacidades</li> <li>• Ter a oportunidade de pensar criativamente e usar a imaginação</li> <li>• Ajudar os outros a sentirem-se realizados no seu trabalho</li> <li>• Apoiar, formar e cuidar dos outros</li> <li>• Trabalhar com uma variedade de pessoas</li> <li>• Ter o reconhecimento e <i>status</i> na organização e na comunidade</li> <li>• Ter um papel relevante nos resultados organizacionais</li> <li>• Receber a devida compensação na forma de salários, bónus e opções de acções.</li> </ul>

*Fonte: Robbins e Coulter (2009:32)*

### **1.3. Cultura**

Estabelecer uma definição sobre cultura é impraticável, uma vez que existem inúmeras definições sobre este conceito. Como prova deste facto, autores como Kroeber e Kluckholm (1952) definiram 164 conceitos sobre cultura, os quais foram organizados em várias categorias, como tradição, religião, modelos de organizações e ideias (Cohen, 2009). Tendo-se como pressuposto que existem várias formas e modelos de cultura, seleccionou-se

apenas a vertente socioeconómica e sociocultural deste conceito, pelo facto de se enquadrar no âmbito do estudo da investigação.

A cultura é geralmente usada por cientistas sociais de forma a estabelecer um conjunto de parâmetros que pertencem a um determinado colectivo e que se diferenciam entre si de maneira significativa (House *et al.*, 2002).

Para estes estudiosos, “a cultura social tem influência directa sobre a cultura organizacional, com o pressuposto comum de que resulta dos valores culturais dominantes, como as crenças, os desígnios e os fundamentos implícitos endossados pela cultura” (House *et al.*, 2002:8). Porém, estes autores foram ainda mais longe na sua análise, afirmando que a cultura é operacionalizada em dois tipos de manifestações: social (membros de um colectivo) e organizacional (família, escola, trabalho).

A importância dos valores<sup>6</sup> no estudo do comportamento organizacional é fulcral, porque é a partir deste pressuposto que se compreende as atitudes e a motivação dos indivíduos numa organização. “As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que “devem” ou que “não devem” ser feitas. Evidentemente, essas noções não são desprovidas de valores éticos e morais<sup>7</sup>. Pelo contrário, elas contêm interpretações do que é certo e errado” (Robbins, 2007:54).

Em 1980, uma outra avaliação sobre cultura foi realizada por Hofstede, numa óptica predominantemente psicológico comportamental, da qual o projecto *Globe* (2002) adaptou

---

<sup>6</sup> “Todos nós temos uma hierarquia de valores que formam o nosso sistema de valores (...)”. O sistema é identificado em termos da importância relativa que atribuímos a valores como a liberdade, prazer, respeito, honestidade, obediência e justiça” (Robbins, 2007:54).

<sup>7</sup> “A Moral é a arte de viver em comum, reconhecida pela presença da noção de bem. Esta noção de bem, de dever, de falta, pode ser muito clara num grande número de casos, mas nem por isso a moral deixa de ser uma coisa relativamente difusa” (Mauß, 1993:194).

seis variáveis originárias de Hofstede e três de Kluckholm e Strodtbeck, ou seja, um total nove de forma a definir a cultura numa óptica social e organizacional. A intenção do estudo é evidenciar duas manifestações culturais - "como é" e "como deveriam ser" (valores).

Dos vários indicadores de medidas sobre cultura, House *et al.* (2002) optaram pelos seguintes indicadores de avaliação para definirem uma determinada cultura:

- Aversão à Incerteza - é definida como o grau em que membros de uma organização ou sociedade se esforçam para reduzir ou evitar a incerteza, por meio, ou através da confiança nas normas sociais, rituais e práticas burocráticas de forma a aliviar a imprevisibilidade de eventos futuros;
- Distância ao Poder – reflecte o grau em que os membros de uma organização ou sociedade esperam e/ou concordam que o poder deva ser partilhado de forma distinta. Concordância pode revelar: (pouca distância ao poder) até o extremamente desigual (muita distância ao poder);
- Colectivismo I - colectivismo social - reflecte o grau de organização e práticas institucionais de uma sociedade para incentivar e recompensar a distribuição colectiva dos recursos;
- Colectivismo II- colectivismo entre grupo – reflecte o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coerência em suas organizações ou/e famílias;
- Masculinidade/Feminilidade/Igualdade de género - é a medida em que uma organização ou uma sociedade minimiza as diferenças do papel do género;

- Assertividade - é o grau em que os indivíduos nas organizações ou sociedades são assertivos, conflituosos e agressivos nas relações sociais;
- Orientação Futura - é a capacidade que os indivíduos têm nas organizações ou sociedades de se engajarem em comportamentos orientados para o futuro, tais como planeamento, investimentos futuros e diferimento de gratificações;
- Orientação de desempenho - refere-se à medida que uma organização ou sociedade estimula e recompensa os membros do grupo para melhorar a *performance* e excelência. Esta dimensão inclui a componente orientada para o futuro da dimensão chamado dinamismo confucionista por Hofstede e Bond (1988);
- Orientação Humana - é o grau em que os indivíduos nas organizações ou sociedades conseguem incentivar e recompensar as pessoas por serem justos, altruístas, simpáticos, generosos, atenciosos, gentis com os outros. Esta dimensão é similar à dimensão rotulada *heartedness kind* por Hofstede e Bond (1988).

Estas variáveis são consideradas universalmente como uma forma de medição do conceito de cultura. No entanto, de uma maneira um pouco distinta, o programa de investigação *Globe* definiu cultura como: motivações, valores, crenças, identidades e interpretações ou explicações de eventos significativos que resultam de experiências comuns dos membros da colectividade e que são transmitidas ao longo de várias gerações (House *et al.*, 2002).

Apesar das várias definições, existe algum consenso sobre o conceito de cultura: (1) a cultura aparece como uma adaptativa interacção entre o ser humano e o seu ambiente; (2) a



cultura consiste na partilha de elementos; (3) a cultura é difundida no tempo e através de gerações (Lehman, Chiu e Schaller, 2004; Triandis, 2007).

Um outro conceito bastante reconhecido pelos estudiosos é que uma cultura é uma constelação socialmente transmitida, constituída por determinados aspectos, tais como práticas, competências, ideias, esquemas, símbolos, valores, normas, instituições, objectivos, regras constitutivas, artefactos e modificações do ambiente físico (Cohen, 2009).

#### **1.4. Cultura e Liderança**

Neste capítulo pretende-se captar como a cultura e a liderança interagem e contribuem para o desenvolvimento de uma teoria sobre o impacto da(s) cultura(s) nos comportamentos de liderança dos gestores; ou seja, será que a cultura influencia a liderança? Se sim, porquê? E como?

Ao longo da história da humanidade, as sociedades evoluíram, apresentando-se comunidades com características distintas. Nesta óptica, muitos estudiosos investigam os valores e práticas culturais numa variedade de sociedades, de forma a identificarem o seu impacto nas práticas organizacionais e nos estilos de liderança (House *et al.*, 2002).

Alguns investigadores estabelecem uma relação directa entre a cultura e o estilo de liderança, afirmando que as tradições, os valores, as ideologias e as normas são elementos cruciais nesta dicotomia, tanto quanto ou até mais do que factores como o género, idade, ou aspectos sociais [Lammers e Hickson (1979) citado por House *et al.* (2002)].

Smith (2006) verificou que os comportamentos de liderança também variam de líder para líder, dependendo da sua capacidade de reacção em determinadas circunstâncias; bem

como do género, conhecimento, experiências, práticas de comunicação, cultura e tipo de relações. No seu entender, todos esses elementos é que formam os comportamentos dos líderes.

Salienta-se que na literatura existe uma grande divergência na abordagem do conceito de liderança, pelo facto de haver uma grande diversidade de modelos e/ou variáveis para a sua medição.

Num outro estudo, Berrell, Wright e Van Hoa (1999) verificaram que a gestão e a liderança de uma organização mudam com os diferentes aspectos culturais, mas admitem que alguns aspectos da liderança transcendem o cariz cultural, sendo universalmente aceites. Paralelamente, concluíram que existem alguns modelos de comportamento que podem ser classificados. Cada grupo cultural tem um diferente entendimento sobre aspectos fundamentais no seu dia-a-dia laboral. Assim, se poderá concluir que existem modelos comportamentais nos diversos grupos culturais dentro das estruturas organizacionais (Tabela 2-4).

**Tabela 2-4:** Tipo de estruturas organizacionais

Aberta/ fechada
Individualista/ colectivista
Hierárquica/ achatada
Integrativa/exclusivista
Reactiva/ proactiva
Universalista/ específica
Passado/ presente
Fazer / ser
Público/ privado
Masculino/feminino
Formal/ informal
Explícito/ implícito
Finito/ infinito

*Fonte:* Berrell, Wright e Van Hoa (1999)

Matviuk (2010) afirma que, muitos proeminentes estudiosos na área da cultura e da gestão, como Hofstede (1984), confirmam que a cultura tem impacto nos estilos de liderança, bem como no comportamento dos gestores. Estudos realizados através de métodos quantitativos concluíram que a cultura tem três vezes mais influência no estilo de liderança do que qualquer outra variável - como género, nível de educação ou profissão.

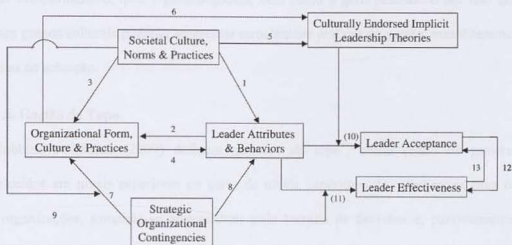
Relativamente à cultura, Smith (2006) reforça que os comportamentos de liderança organizacional estão ligados a duas categorias: (1) *task behaviors* ou estruturas autocráticas - que se concentram em alcançar os objectivos das organizações; (2) e *relationship behaviors* ou estruturas democráticas - que se concentram em desenvolver um ambiente saudável onde as pessoas se sintam mais confortáveis. Concluiu-se que a cultura tem um

impacto muito forte sobre a liderança e que cada sociedade tem a sua própria definição de liderança (House *et al.*, 2002). Assim, o que resulta na China não é susceptível de ser eficaz em França ou no Canadá. Diversas investigações levadas a cabo sobre estilos de liderança demonstraram que os asiáticos preferem líderes que sejam competentes na tomada de decisão, eficazes comunicadores e cooperantes com os seus colaboradores (Swierczek, 2009).

Existem comportamentos de liderança, atributos e práticas organizacionais que são universalmente aceites e eficazes em diferentes culturas ou apenas em algumas culturas?

House *et al.* (2002) resumem esta questão com um modelo: Teoria Integrada - a proposição teórica central do modelo é de que os atributos e entidades que distinguem uma cultura de outra são preditivos das práticas das organizações e dos atributos e comportamentos que um líder adopta frequentemente, sendo assim, aceitáveis e eficazes nessa cultura.

O projecto *Globe* (2002) analisou esta relação de conceitos e elaborou um modelo de integração onde encontramos implícitos: a teoria da liderança, a teoria do valor / crença da cultura, a teoria da motivação e a teoria da contingência estrutural da organização e eficácia (Gráfico 2-3).



Fonte: House et al., (2002)

**Gráfico 2-3: Proposições da teoria integrada<sup>8</sup>**

Neste âmbito, o modelo demonstra a interação e reciprocidade dos fenômenos. Os conceitos acima estudados encontram-se interligados estabelecendo um “ciclo vicioso” entre os conceitos: cultura, liderança, liderança organizacional, estratégia organizacional, práticas organizacionais e valores societários.

Para Cohen (2009), a influência da cultura no indivíduo opera a um nível tão intrínseco, que a maioria das pessoas desconhece tal influência, quer no que se refere ao seu

<sup>8</sup> (1) Os valores societários e práticas culturais afetam as decisões dos líderes; (2) A liderança afeta a estrutura, a cultura e as práticas organizacionais; (3) Os valores societários e práticas culturais também afetam a cultura e práticas organizacionais; (4) A cultura e práticas organizacionais também afetam as decisões líderes; (5, 6) A cultura social e organizacional influencia a maneira como as pessoas vêem as teorias implícitas sobre liderança; (7) As contingências da estratégia organizacional afetam a estrutura organizacional, a cultura, as práticas, bem como o comportamento do líder; (8) As contingências da estratégia organizacional afetam os atributos e o comportamento do líder; (9) As relações entre as contingências da estratégia, a estrutura organizacional, a cultura e as práticas são reguladas por interferência de forças culturais; (por exemplo, em culturas de baixo nível de distância de poder, espera-se que o formalismo seja baixo; e, portanto, a relação entre essas forças e as práticas organizacionais proporciona uma menor formalização).

(10) A aceitação do líder é uma tarefa de interação entre a teoria de liderança culturalmente aceita e os atributos e comportamentos do líder; (11) A eficácia do líder é uma interação entre os atributos, os comportamentos e as contingências da estratégia organizacional; (12) A aceitação do líder influencia a eficácia do líder; (13) A eficácia do líder influencia a sua aceitação.

próprio comportamento, quer a gerir negócios, bem como a gerir pessoas. É por isso que diversos grupos culturais poderão apresentar semelhantes práticas de gestão, mas diferentes maneiras de actuação.

### 1.5. Gestão de Topo

Robbins e Coulter (2009) definem gestores de topo<sup>9</sup>, como sendo os gestores estabelecidos em níveis superiores ou perto de níveis superiores da estrutura de uma ou mais organizações, tornando-se responsáveis pela tomada de decisões e, paralelamente, estabelecendo metas e planos que afectam toda a organização. Os gestores de topo são definidos como executivos de alto escalão, sendo responsáveis pelo sucesso ou insucesso da empresa. As funções que estas pessoas exercem são as de presidente, de vice-presidente executivo e de chefe-executivo. A gestão de topo materializa-se na política de gestão formulada pelo Conselho de Administração de uma organização, que consiste em estratégias, metas, objectivos, bem como uma visão partilhada do futuro (businessdictionary.com). A gestão estratégica é a ferramenta que os gestores aplicam para o desenvolvimento de estratégias das organizações onde se inserem, independentemente do tipo de negócio (Robbins e Coulter, 2009).

A gestão estratégica é essencial por três razões: (1) diferencia o modo como as organizações exercem a sua *performance*; (2) ajuda os gestores a lidarem com situações em constante mudança; (3) e ajuda a coordenar e a concentrar os esforços dos colaboradores no que é realmente importante (Robbins e Coulter, 2009).

---

<sup>9</sup> Apesar da crescente participação das mulheres nas sociedades e nas organizações, o número de gestoras de topo a nível mundial continua a ser muito pouco expressivo, entre 2007 e 2008, existiam na Austrália 3%, Canada 4.2% e nos E.U.A 2.6% (Robbins e Coulter, 2009).

Os gestores de topo são os modelos a seguir numa organização seja a nível das suas palavras ou acções. “O que eles “fazem” é sem dúvida mais importante do que o que eles “dizem”” (Robbins e Coulter, 2009:121). É importante perceber que mesmo a nível da conduta de valores e da ética, de uma determinada organização, é imprescindível o comprometimento ou a “ entrega total” dos gestores de topo, pelo facto de estes “ditarem” um conjunto de valores e de comportamentos éticos (Robbins e Coulter, 2009).

“O executivo necessita de desenvolver as suas competências constantemente, de forma a acompanhar as tecnologias, os mercados, os gostos dos consumidores, as arenas de competição entre as empresas e os desejos dos colaboradores. Deste modo, conseguirá atingir o patamar da competência inconsciente, que o fará aprender que esse estágio é transitório, sendo necessário um esforço constante das competências para que a competência inconsciente não se transforme em incompetência inconsciente” (Rego *et al.*, 2007: 449).

Seguindo este mesmo raciocínio, Drucker (1966) citado por Buckingham (2009:15) refere que o “executivo eficaz assenta sobre a qualidade, as suas próprias qualidades, as qualidades dos seus superiores, colegas, subordinados e na força da situação”. No entender de Donald, Dale e Sonya (2006), a liderança eficaz envolve aspectos como auto-conhecimento, a organização do trajecto da comunicação, uma visão de futuro partilhada, assim como algumas acções de motivação.

No entanto, julga-se pertinente perceber até que ponto o gestor de topo exerce impacto no desempenho das organizações. A liderança faz a diferença?

Existem dois corpos teóricos na liderança organizacional, dividindo os estudiosos em duas vertentes: “contextualistas” e “individualistas”.

Os primeiros, Lieberman e O'Connor (1972), enfatizam as restrições colocadas aos líderes das organizações por via de factores situacionais - “contextualistas”. Enquanto, Weiner e Mahoney (1981) defendem que os líderes têm um impacto significativo e possivelmente crucial no desempenho das organizações que dirigem - “individualistas” (Thomas, 1988).

Smith *et al.*, (1984) referem que um dos pioneiros e escassos estudos sobre a matéria foi realizado por Lieberman e O'Connor (1972), em que estes compararam o impacto do líder a nível da influência ambiental e organizacional. No entender de Thomas (1988), o estudo de Lieberman e O'Connor (1972) proporciona um decisivo contributo para a visão individualista de liderança (teoria divergente). O autor entende que as suas premissas são inteiramente consistentes para os estudos posteriores, mesmo que os autores tenham chegado a resultados opostos.

Weiner e Mahoney (1981) realizaram uma revisão na literatura e discordaram com a linha de pensamento de autores contextualistas, afirmando que estatisticamente a liderança apresenta mais variâncias no desempenho organizacional do que em factores ambientais e organizacionais.

No entender de Thomas (1988), o estudo de Weiner (1978) foi o que conseguiu elaborar a crítica metodológica mais abrangente à Lieberman e O'Connor (1972), através de um estudo de replicação, baseado numa amostra de 193 empresas industriais de



propriedade pública dos EUA entre 1956-1974. Nesse estudo, o autor demonstrou que os resultados equivocaram-se pela ordem na qual as variáveis foram introduzidas na análise.

No entender de Smith *et al.* (1984) a questão deve ser interposta da seguinte maneira: os líderes eficazes têm impacto no desempenho organizacional? Os resultados destas análises manifestaram alguma clareza na questão dos efeitos da liderança sobre o desempenho organizacional. Segundo os autores, primeiro é necessário diferenciar os líderes eficazes daqueles que simplesmente desempenham papéis de liderança.

Para chegarem a esta resolução, os investigadores realizaram um estudo num espaço temporal de 20 anos aos ministros metodistas seniores (igreja metodista), equivalente aos gestores de topo de uma empresa. Da referida investigação depreenderam que a liderança parece ter pouca ou nenhuma influência detectável sobre os resultados organizacionais, quando perante um grupo homogêneo de ministros com habilidades de liderança semelhantes. Mas, se por outro lado, os líderes eficazes forem distintos de todos os outros, neste caso, a liderança fez a diferença!

Adicionalmente, Smith *et al.* (1988) analisaram o impacto da sucessão na liderança, de forma a entenderem se existe interrupção no desempenho organizacional. Concluíram que um dos requisitos metodológicos para a avaliação do impacto dos líderes sobre o desempenho é testado pela substituição dos seus líderes. Os líderes devem ser substituídos, devem promover a mudança. Waldman *et al.* (2001) são da mesma opinião, constatando que os efeitos da sucessão executiva no desempenho da organização são relevantes, principalmente no que refere às funções de níveis de hierarquias superiores.

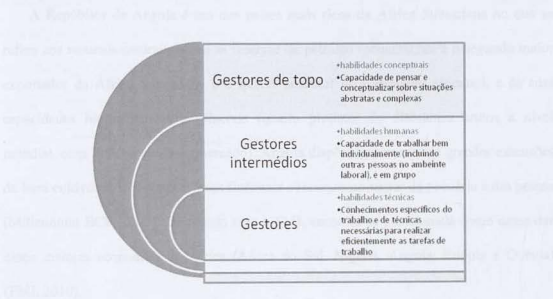
Waldman *et al.* (2001) e outros autores como Hambrick e Mason (1984) e Staw e Sutton (1993) são de opinião de que determinadas características específicas e a liderança do *Top Manager* fazem de facto a diferença na formulação da estratégia e no desempenho.

Smith *et al.* (1988) terminaram a análise concluindo que, é possível identificar líderes com impacto sobre a organização. Nesse mesmo estudo, os estudiosos compreenderam que os líderes foram eficazes em diversas igrejas. Contudo, não se pode presumir que eles teriam sido bem sucedidos como líderes empresariais ou militares. Embora, as igrejas metodistas sejam semelhantes na estrutura organizacional e nas expectativas do papel do líder. Os resultados do estudo estão dependentes do tipo específico de organização e de estrutura organizacional. Além disso, esta análise permite a identificação de líderes altamente eficazes, mas não explica porquê só se pode descrevê-los como eficazes.

Neste pressuposto, a análise permite apenas a identificação de líderes eficazes / ineficazes; podendo-se unicamente especular sobre o porquê de isso ocorrer.

Assim, permanece a questão: A liderança pode fazer a diferença? Smith *et al.* (1988) afirmam que alguns líderes definitivamente não influenciam o desempenho organizacional. É imprescindível ir para além da descrição das actividades do líder. No entanto, Thomas (1988) sintetizou, que os estudos efectuados até então foram sempre analisados numa perspectiva global ou total, análise comparativa entre empresas, onde a percentagem no desempenho organizacional atribuída à liderança é pequena. O autor observou que os líderes estão limitados no que se refere a diferentes tipos de resultados de desempenho, bem como existindo uma limitação por parte do líder pelo tamanho ou dimensão empresa, condicionando os valores de desempenho gerados. Concluindo, na óptica de Thomas

(1988), este tema necessita ainda de muita pesquisa adicional relevante, antes de se poder oferecer uma avaliação geral do impacto da liderança no desempenho organizacional.



Fonte: Robbins e Coulter (2009:27)

**Gráfico 2-4:** Habilidades necessárias para diferentes níveis de gestão

## **2. Recentes Mudanças Estruturais em Angola**

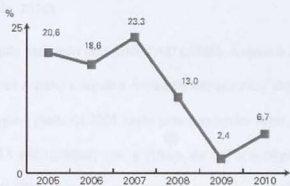
### **2.1. Análise Macroeconómica**

A República de Angola é um dos países mais ricos da África Subsariana no que se refere aos recursos naturais, como as reservas de petróleo (actualmente é o segundo maior exportador da África Subsariana e o quarto produtor do continente africano), e às suas capacidades hidroeléctricas e minerais (quarto produtor de diamantes brutos a nível mundial, com 11% de quota de mercado). Angola dispõe, igualmente de grandes extensões de terra cultivável, importantes áreas florestais e recursos no sector da pecuária e das pescas (Millennium BCP, 2007). De acordo com o FMI, encontra-se posicionada como umas das cinco maiores economias de África (África do Sul, Nigéria, Angola, Etiópia e Quénia) (FMI, 2010).

Após um período de grande instabilidade macroeconómica, caracterizado por uma guerra com mais de três décadas, a paz efectiva surge a partir de 2002, iniciando-se um processo de reconstrução do país, e algumas alterações ao nível das suas estruturas políticas. Neste âmbito, Angola tem experimentado um período de forte desenvolvimento, associado à crescente abertura ao exterior (atraindo elevados recursos através do investimento directo estrangeiro) e ao ressurgimento dos fluxos do comércio interno.

A composição do Produto Interno Bruto (PIB) dos últimos anos aponta para um processo de terciarização da economia, comprovando igualmente o seu desenvolvimento económico. O aumento significativo das exportações de petróleo, que beneficiou do forte incremento do preço do crude ao longo dos últimos anos, tem constituído uma importante fonte de receita para o Estado, contribuindo para um elevado crescimento económico e

funcionando como “motor” dos demais sectores (taxa de crescimento média anual do PIB real foi de 14,5% desde 2002), o que tem permitido financiar a reconstrução e desenvolvimento do país. No entanto, a crise financeira internacional instigou a descida da taxa de crescimento do PIB em 2009 para 2,4%. Contudo, em 2010, a taxa de crescimento do PIB atingiu 6,7% (FMI, 2011). Para este ano de 2011, o governo prevê um crescimento de 7,6%, enquanto o FMI prevê um crescimento de 7,5%, significando a retoma de taxas de crescimento económico acima da média na região (BPI, 2011) – Gráfico 2-5.



Fonte: KPMG (2010) com base no Ministério das Finanças e Planeamento de Angola

**Gráfico 2-5:** Evolução do PIB em Angola (2005 – 2010)

Segundo os analistas do Banco BPI (2011), o corrente ano é para o país um ano de consolidação e de recuperação económica, continuando-se a dever à contribuição e à recuperação do sector petrolífero, mas, particularmente à recuperação do sector não-petrolífero que gradualmente vem ganhando importância.

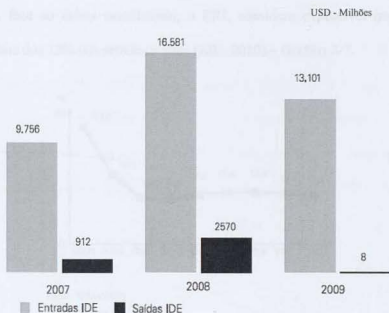
É que, embora Angola vem registando um progresso significativo na reconstrução das infra-estruturas e na reestruturação económica e social, subsiste uma forte dependência face



à economia à indústria extractiva, representando a produção petrolífera mais de 50% do total da riqueza produzida no país.

Ao nível das infraestruturas, destaca-se que, no sector dos transportes ferroviários, o seu desenvolvimento e reestruturação permitiu o reassentamento de mais de 3 milhões de pessoas. Já no que se refere às telecomunicações registaram-se anualmente entre 2007 e 2009 elevadas taxas de crescimento do número de usuários dos serviços telefónicos e *internet*. O crescimento de cibernautas triplicou, passando de 100 mil para 300 mil (Embaixada de Angola, 2010).

Segundo um estudo realizado pela UNCTAD (2005), Angola é desde 2003 o segundo país na região da África Austral a seguir a África do Sul que mais atrai investimento directo estrangeiro (IDE), e que a partir de 2005 passa para o primeiro lugar, recebendo quase duas vezes mais (USD\$ 13 mil milhões) que a África do Sul e a Nigéria (Gráfico 2-6). Os analistas da UNCTAD (2010) afirmam que, esse facto deve-se à confiança dos investidores internacionais no que se refere ao desenvolvimento económico do país. Apesar destes bons indicadores, o país não ficou imune à crise financeira mundial. Apesar destes bons indicadores, o país não ficou imune à crise financeira mundial. Neste contexto, o FMI através de “acordo *stand-by*” (SBA) aprovou um crédito num montante de cerca de 1,4 mil milhões de dólares a Angola, de forma a restaurar a na estabilidade macroeconómica.



Fonte: UNCTAD (2009)

**Gráfico 2-6:** Fluxos de Investimento Directo Estrangeiro (2007-2009)

No início da década, a taxa de inflação era de cerca de 400% ao ano, mas nos últimos anos estabilizou-se em cerca de, mais ou menos 12% a 14% (gráfico 2-7). Contudo, a crise financeira também afectou este indicador, contrariando a tendência decrescente verificada nos cinco anos anteriores. Verificou-se uma evolução de 11,8%, em 2007, para 13,8%, em 2009 (KPMG, 2010). A inflação em 2010, terminou em 15,31%, acima da fasquia de 13% definida pelo governo, sendo pouco provável cumprir o objectivo de 12% definido para 2011 (BPI, 2011). Na mesma perspectiva de pensamento, o *Economist Intelligence Unit* (EIU) afirma que as pressões inflacionistas em Angola surgem por via da dependência das importações de bens de primeira necessidade, tais como os bens alimentares, pela

depreciação do Kwanza face às divisas tradicionais (EUR, USD) e por via de aspectos estruturais relacionados com a forte pressão da procura e relevantes restrições logísticas à oferta. Assim, face ao acima mencionado, o EIU, considera expectável que a inflação continue próxima dos 13% nos próximos anos (EIU, 2010) – Gráfico 2-7.



Fonte: BNA (2009)

**Gráfico 2-7: Evolução da taxa de inflação (2004-2012)**

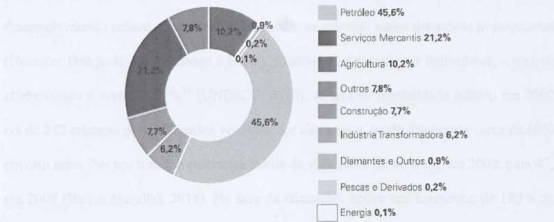
No que respeita à taxa de câmbio, o país tem vindo a seguir uma política de estabilização através do BNA, recorrendo às reservas internacionais e tentando controlar desta forma o valor da moeda. Esse fenómeno só tem sido possível na medida em que as reservas internacionais têm vindo a aumentar, através do forte desempenho do sector petrolífero, permitido acumular e estabilizar as suas reservas (BPI, 2010).

Apesar das incertezas que prevalecem relativamente à recuperação das economias desenvolvidas, Angola beneficia das perspectivas de crescimento económico favoráveis das economias emergentes, como na Ásia (China) e na América Latina (Brasil), para onde actualmente se dirigem cerca de 40% das exportações de petróleo (BPI, 2011). Concluindo, depreciação do Kwanza face às divisas tradicionais (EUR, USD) e a redução da



dependência da economia ao sector petrolífero é um dos maiores desafios para a economia no curto prazo.

A quebra da produção de 695,5 milhões de barris de petróleo, em 2008, para 693,6 milhões em 2009, teve igualmente um efeito negativo na economia, pelo facto de este minério corresponder a cerca de 90% das exportações, afectando, a balança comercial – Tabela 2-6. No entanto, em 2011, estima-se uma melhoria da posição orçamental de Angola, acompanhando o aumento da receita fiscal relacionada com a actividade petrolífera, o que actualmente representa cerca de 70% da receita total (BPI, 2010).



Fonte: KPMG (2010) com base Ministério do do Planeamento de Angola

**Gráfico 2-8: Estrutura do PIB Angolano em 2009**

## 2.2. Contexto Social Angolano

Angola possui uma densidade populacional baixa, com uma população de cerca de 19 milhões de habitantes para uma extensão territorial de cerca 1,3 milhões de km<sup>2</sup> (PNUD, 2011). As províncias mais populosas são Bengo, Huambo, Benguela, Bié, Malange e Huila. Não obstante, os esforços empreendidos nos últimos anos, os efeitos da guerra ainda são visíveis na maioria dos indicadores sociais, tais como a taxa de mortalidade infantil, a subnutrição infantil, o acesso a saúde pública, as assimetrias entre as zonas rurais e urbanas, entre outros, pelo que Angola surge numa das classificações mais baixas de África nos “Indicadores de Desenvolvimento Humano”. Angola ainda é um país substancialmente rural, apesar de um acelerado processo de urbanização nos últimos anos. As assimetrias entre as regiões são visíveis, sendo que as províncias com mais elevado potencial de desenvolvimento urbano e industrial são também as que têm maior densidade populacional (Huambo, Benguela, Bié, Malange e Huila). Analisando agora alguns indicadores, a taxa de alfabetização é cerca de 67%<sup>10</sup> (UNESCO, 2010). A taxa de mortalidade infantil em 2000 era de 212 crianças por 1000 nados vivos até aos cinco anos, tendo diminuído cerca de 60% em oito anos. Por seu turno, a esperança média de vida subiu de 44 anos, em 2002, para 47, em 2008 (Banco Mundial, 2011). Na área da educação, houve um acréscimo de 180% de alunos matriculados entre 2001 e 2009. Já relativamente ao ensino superior, o número de alunos matriculados entre 2006 e 2009 aumentou 42%. Para além disso, o governo tem em curso a política de angolanização<sup>11</sup> (Embaixada de Angola, 2010), bem como medidas com

---

<sup>10</sup> Percentagem de pessoas que a partir de 15 anos ou maiores que sabem ler e escrever um texto simples da vida quotidiana (UNESCO, 2010).

<sup>11</sup> Estratégia política que beneficia os quadros nacionais em detrimento de quadros expatriados.

vista a redução e erradicação da pobreza. Uma das acções implementadas pelo Estado foi a aprovação de uma linha de crédito num montante equivalente a 350 milhões de dólares para a promoção do micro-crédito, tendo como principais destinatários os pequenos e médios agricultores, de forma a apoiar a agricultura familiar e a população camponesa desfavorecida. Em 2009, o Estado conseguiu criar mais de 385 mil empregos nos sectores da energia, do comércio, da agricultura, das pescas, dos transportes, dos transportes, da indústria e da hotelaria e turismo (Embaixada de Angola, 2010).

Apesar de Angola possuir recursos energéticos consideráveis, a rede interna de electricidade do país ainda é fraca e pouco integrada. Os cortes de energia são uma constante, devendo-se muito à fraca manutenção e a tarifas abaixo dos custos (Millennium BCP, 2007). Relativamente à água potável, segundo o relatório do PNUD (2006), Angola encontrava-se na centésima sexagésima posição no que se refere ao “índice de desenvolvimento humano”, sobretudo muito a carência de água potável e a falta de saneamento básico. Actualmente, devido ao contínuo desenvolvimento económico e social, Angola encontra-se na centésima quadragésima sexta posição. A quebra da produção de 695,5 milhões de barris de petróleo, em 2008, para 693,6 milhões em 2009, teve igualmente um efeito negativo na economia, pelo facto de este minério corresponder a cerca de 90% das exportações, afectando, a balança comercial – Tabela 2-6. No entanto, em 2011, estima-se uma melhoria da posição orçamental de Angola, acompanhando o aumento da receita fiscal relacionada com a actividade petrolífera, o que actualmente representa cerca de 70% da receita total (BPI, 2010).

**Tabela 2-5:** Indicadores de Desenvolvimento Humano de Angola, em 2010

<b>Esperança média de vida</b>	48 anos de idade
<b>Educação</b>	Média de anos de escolaridade - 4.4
<b>Rendimento</b>	<i>Per capita</i> 2.500 \$USD
<b>Assimetrias</b>	Ajuste para a igualdade – 0.242
<b>Taxa de desemprego, total (%)</b>	n.a.
<b>Género</b>	Índice de desigualdade por género n.a.
<b>Sustentabilidade</b>	Poupança líquida -42.6
<b>Índice de desenvolvimento humano</b>	Posição 146

Fonte: PNUD (2010)

**Tabela 2-6:** Balança Comercial Angolana (2008-2009)

	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Importações</b>	51,6%	-8,3%
<b>Exportações</b>	59,4%	-41,5%
<b>Balança Comercial</b>	64,2%	-59,8%

Fonte: European Comission Trade (2010)

### 3. Sector Bancário Angolano

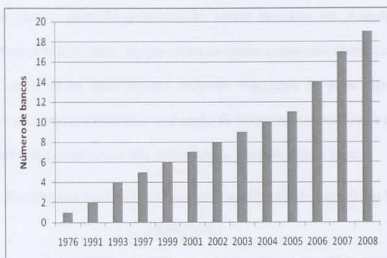
A par do dinamismo económico, a actividade bancária tem vindo a demonstrar um desenvolvimento significativo, com o aumento progressivo da concorrência, por via da entrada de instituições bancárias no mercado. Contudo, os índices de penetração dos serviços bancários situam-se em patamares abaixo dos verificados em países vizinhos, prevendo-se um potencial crescimento nos próximos anos. O sistema financeiro angolano teve um crescimento de 70%, em nove anos (2000/2009) (BNA, 2010). Das vinte instituições bancárias a operarem no país, 14 foram autorizadas a operar a partir do ano de

2000 ([www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt)). Entre 2004 e 2006, a banca angolana registou uma das mais elevadas rentabilidades do mundo, traduzindo-se num reembolso médio dos capitais investidos em dois anos e meio. (Delloite citado por Millennium BCP, (2007).

O aumento de instituições tem promovido o desenvolvimento e estimulado a expansão da bancarização, através da melhoria da cobertura bancária. Este fenómeno tem facilitado o acesso da população aos serviços financeiros, oferecendo diversos serviços, designadamente produtos de crédito ao consumo e crédito à habitação. Por sectores de actividade, verifica-se que o crédito às famílias continua a constituir a principal parcela. No entanto, parece importante reforçar que a crise financeira internacional também marcou as instituições financeiras. Em 2009, o sector financeiro angolano atravessou um ano de abrandamento, pela primeira vez desde o início da década, ou seja, a falta de liquidez no sistema financeiro também reforçou o abrandamento da economia nacional. Adicionalmente, a subida da taxa de inflação originou uma contracção dos índices de depósitos. Contudo, esse facto não impediu o aumento da concorrência e da implementação de regulamentação mais exigente no sector. As medidas adoptadas englobaram a introdução do actual plano contabilístico para as instituições financeiras, bem como a criação da central de informação e risco de crédito (CIRC), de forma a introduzir maior transparência no sistema de crédito. Analisando agora alguns operadores, merece destaque a entrada em 2009, de um dos bancos de referência a nível mundial, o Standard Bank (Banco Sul-Africano) no sistema financeiro angolano. Além disso, o Banco Espírito Santo Angola (BESA) aumentou o seu capital social, sinalizando, de uma forma clara a sua estratégia de expansão aos bancos a operar em Angola, e consequentemente, aumentar a concorrência.

Outro facto significativo foi a expansão do BAI, com a aquisição do Novo Banco (segmento de Micro-Finanças), através de uma política de consolidação.

O sector bancário continua em franco desenvolvimento, apresentando Angola uma bancarização de 11%, em 2010, (contra 6% em anos anteriores) e notando-se uma evolução positiva em todos os indicadores de dimensão (BNA, 2011). O crédito ao sector privado tem vindo a aumentar representando cerca de 80% do crédito interno à economia em finais de 2007, o que representa um aumento expressivo, face aos 55% que se registaram em 2005 (Millennium BCP, 2007), registou-se um significativo alargamento de terminais de pagamento automático (TPA's) (que cresceu 185% (2004/2009)), bem como o número de transacções realizadas. Tudo isso permitiu alargar os níveis de confiança, a acessibilidade e a disponibilidade na utilização formal dos serviços financeiros, tais como, a abertura de conta de débito, o processamento electrónico de salários e o aumento das transacções electrónicas em moeda local (KPMG, 2010). A melhoria na acessibilidade ao crédito e a subsistência de condições favoráveis tem também aumentado a expansão das redes bancárias. O ano de 2009 registou um aumento de cerca de 19%, no número de agências, sendo que já existem vários bancos com agências em todas as províncias, (tendo sido o BAI o primeiro banco a alcançar tal proeza em 2009).



Fonte: KPMG (2010)

**Gráfico 2-9:** Evolução dos bancos ao longo dos anos (1979 - 2008)

Na óptica de grandeza dos activos das instituições a operar em Angola, o mercado continua a registar uma tendência de crescimento. Quanto à evolução dos activos, as instituições viram os seus activos a crescerem dois dígitos em 2009. Nesta área destaca-se o BMA, com a duplicação dos mesmos, o BNI, com um aumento de 87% e o BESA com um crescimento de 56% (KPMG, 2010) – Tabela 2-7.

**Tabela 2-7:** Ranking das Instituições Financeiras por Activos Totais (2008-2009)

2009	2008	Activos Totais	Milhões em AOA	
			2009	2008
1	1	Banco Africano de Investimentos, S.A.	739.063	573.246
2	3	Banco Espírito Santo de Angola, S.A.	579.059	372.127
3	2	Banco de Fomento de Angola, S.A.	528.802	474.023
4	4	Banco de Poupança e Crédito, S.A.R.L.	463.665	365.555
5	5	Banco Bic, S.A.	386.013	340.438

Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

Concluiu-se que, o presente progresso do sector bancário em Angola, apresenta desafios específicos e únicos, uma vez que se por um lado, existe uma elevada concorrência no sector, por outro, existe uma elevada exclusão financeira de parte significativa da população. A pressão internacional para a adopção de determinadas políticas e requisitos ao nível da transparência e *compliance* são, sem dúvidas, desafios para o sector.

**Tabela 2-8:** *Ranking* das Instituições Financeiras por Resultado Líquido do Exercício  
(2008-2009)

Milhões em AOA

2009	2008	Resultado Líquido do Exercício	2009	2008
1	2	Banco Africano de Investimentos, S.A.	20.654	12.451
2	1	Banco de Fomento, S.A.	19.886	16.847
3	4	Banco Espírito Santo de Angola, S.A.	16.842	9.060
4	3	Banco BIC, S.A.	13.292	10.584
5	5	Banco de Poupança e Crédito, S.A.R.L.	11.130	7.288

Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

### III. Evidência empírica

#### 1. Metodologia

Com vista ao estudo do comportamento dos gestores de topo na óptica dos chefes intermédios foi elaborado um questionário (ver em anexo), como modo de recolha de dados, uma vez que se trata de um instrumento padronizado, permitindo, desta forma aferir a comparação dos resultados e consequentemente a sua generalização (Yin, 2009). Após a fase de aplicação dos questionários houve a necessidade de tratamento da informação por SPSS de forma a sistematizar dos dados recolhidos. O universo do estudo corresponde a 20



instituições bancárias a operar em Angola, tendo-se obtido respostas de nove instituições (BAI, BNI, BCA, BPA, Finibanco, Banco Keve, BMA, BIC e BPC).

## 2. Caracterização da amostra

Com o intuito de aferir a relação que se estabelece entre as características dos gestores de topo e o desempenho organizacional procedeu-se à construção de um questionário, composto por 28 questões de escolha múltipla, com base numa escala de Likert de 5 pontos, encontrando-se estruturado segundo os seguintes conceitos: estratégia, conhecimento, confiança, motivação, inovação, conflito e reputação (Ver Anexo 2). O questionário foi aplicado aos gestores intermédios a laborar no mercado bancário angolano, em particular, em Luanda, tendo-se obtido 47 respostas provenientes de 9 Instituições diferentes, uma de capitais públicos e as restantes privadas. As respostas obtidas foram trabalhadas em Excel e em SPSS.

A amostra caracteriza-se da seguinte forma: 60% dos respondentes são do género masculino; 92% tem curso superior; 68% tem idade compreendida entre os 31 e 45 anos, sendo que a idade máxima é 57 anos e a mínima de 25 anos; 83% dos inquiridos encontra-se na instituição à menos de 11 anos, sendo que 66% da amostra desempenha funções em *back-office*, havendo 11% dos gestores intermédios a trabalharem em simultâneo em *back-office* e *front-office*. Apesar de a amostra conter apenas uma instituição pública, 28% das respostas são provenientes desta fonte.

**Tabela 3-1:** Estatísticas descritivas da amostra e diferenças de média para amostras independentes

	Média	Desvio Padrão	Gênero	Área Trabalho	Tipo Banco
<b>Estratégia</b>	3,68	0,911	0,629	0,387	0,911
<b>Conhecimento</b>	3,68	0,629	0,479	0,763	0,972
<b>Confiança</b>	3,70	0,805	0,092	0,875	0,863
<b>Motivação</b>	3,49	0,856	0,413	0,726	0,671
<b>Inovação</b>	3,53	0,830	0,699	0,284	0,712
<b>Conflito</b>	3,13	0,448	0,028	0,378	0,427
<b>Reputação</b>	3,94	0,919	0,893	0,468	0,892

Fazendo uma análise em termos da média e desvio padrão dos resultados obtidos, constata-se que dos sete conceitos analisados o que apresenta uma média mais elevada da escala de Likert é o conceito de Reputação (3,94). O que significa que os gestores intermédios tem uma boa impressão, em termos médios, dos seus gestores de topo, no concerne a reputação. Este conceito apresenta uma maior dispersão de respostas (0,919). Por sua vez, o conceito sobre o conflito apresenta a média mais reduzida dos conceitos analisados (3,13) e o desvio padrão mais pequeno, existindo, uma maior uniformidade nas respostas dos gestores intermédios em relação aos seus superiores.

### 3. Resultados

Do total de respostas, 68% dos gestores intermédios afirmam que os gestores de topo têm preocupação ou muita preocupação na definição e na clarificação da estratégia. Salienta-se ainda que 19% dos inquiridos não têm opinião formada relativamente à postura do gestor de topo na definição da estratégia, enquanto 59% dos inquiridos considera que os seus *Top Managers* têm um conhecimento abrangente da banca, transmitindo inclusivamente conhecimento e inspiração aos seus colaboradores. Do total de repostas foi possível concluir que 56% dos gestores intermédios consideram que os seus gestores de topo têm uma confiança relativa na delegação de poderes bem como a exposição das suas próprias limitações profissionais, sentindo-se à vontade no debate de ideias. Embora sintam alguma resistência na atribuição de recompensas, por parte dos *Top Managers* 59% dos gestores intermédios são da opinião de que os *Top Managers* preocupam-se com a satisfação dos seus colaboradores. Verificou-se igualmente que 55% dos gestores intermédios consideram que os gestores de topo têm elevada criatividade na resolução dos problemas que se colocam no dia-a-dia na organização, mas são um pouco conservadores na adopção de novas ideias/metodologias/técnicas, manifestando alguma resistência à mudança. De destacar ainda que 45% dos gestores intermédios consideram que os gestores de topo são informados dos conflitos internos nas suas instituições. No entanto, apresentam preocupação em fomentar um clima de equidade e imparcialidade na organização. Finalizando, cerca de 63% dos gestores intermédios consideram que os seus gestores têm uma visibilidade relativa no mercado, mas a maioria dos TM contribuem para uma boa reputação da organização.

Com base na revisão de literatura e nas respostas obtidas ao questionário, julgou-se interessante fazer a análise das respostas segundo as seguintes três variáveis: o género das chefias intermédias, a área de trabalho em que estes desempenham funções (*back-office* e *front-office*) e a natureza da instituição (pública ou privada). Deste modo, estudaram-se: 47 respostas para a análise masculino/feminino e banco privado/público; e apenas 42 respostas para *back-office/front-office* (uma vez que cinco respondentes não tinham identificado a questão que efectuou-se). De seguida procedeu-se à caracterização de cada uma das amostras e ao cálculo das diferenças de médias, apurando-se os resultados apresentados na Tabela 3-2.

**Tabela 3-2:** Distribuição das respostas da amostra

	Discordo totalmente/Discordo/Não Concordo nem discordo	Concordo/ Concordo totalmente
Estratégia	32%	68%
Conhecimento	41%	59%
Confiança	44%	56%
Motivação	41%	59%
Inovação	45%	55%
Conflito	55%	45%
Reputação	37%	63%

## IV. Conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros

### 1. Conclusão

O sector financeiro angolano, nomeadamente o bancário, ocupa um dos primeiros lugares da actividade económica e financeira do país, contribuindo grandemente para seu o desenvolvimento. Este dinamismo posiciona-o como o terceiro centro bancário na região da África Subsariana (KPMG, 2009). E, conseqüentemente, impõe aos gestores de topo o desafio de se ajustarem às novas exigências empresariais.

Nesta óptica, o presente estudo, elegeu compreender o comportamento do gestor de topo angolano através de uma análise macroeconómica. Com base na literatura analisada, constatou-se algumas premissas: (1) as práticas societárias e culturais possuem um papel preponderante no estilo de liderança; (2) o estilo de liderança afecta a estrutura, a cultura e as praticas organizacionais; (3) e a cultura e as práticas organizacionais afectam igualmente as decisões do líder.

Neste âmbito, concluiu-se que a influência da cultura é absorvida pelo indivíduo de uma forma tão intrínseca, que muitas vezes este não tem percepção desta dinâmica. Por isso, é que diversos grupos culturais poderão apresentar semelhantes práticas de gestão, mas executam-nas de maneira diferente (Cohen, 2009).

Com o intuito de perceber o impacto do gestor de topo no desempenho da organização, analisou-se inicialmente a literatura e compreendeu-se algumas questões relevantes: os gestores de topo são o modelo a seguir numa organização seja a nível das suas opiniões e/ou acções, sendo as acções, o factor mais proeminente (Robbins e Coulter, 2009). Paralelamente, concluiu-se que o *Top Manager* necessita de desenvolver as suas

competências constantemente, de forma a acompanhar as tecnologias, os mercados, os gostos dos consumidores, as arenas de competição (empresas) e os desejos dos colaboradores de forma a alcançar o sucesso ou vantagem competitiva da organização (Rego *et al.*, 2007).

No que se refere ao impacto da liderança no desempenho organizacional, os estudiosos desta matéria, concluíram por unanimidade, partir da década de 80, que os líderes têm um impacto significativo e possivelmente crucial no desempenho das organizações que dirigem. Contudo, é necessário diferenciar os líderes eficazes daqueles que simplesmente desempenham papéis de liderança (Smith *et al.*, 1981 e Thomas, 1980).

De forma a analisar-se com maior detalhe o presente estudo, seleccionou-se gestores intermédios das organizações representadas na amostra (nove instituições bancárias) a fim de caracterizarem os seus gestores de topo, através de um questionário estruturado com base nos seguintes conceitos: estratégia, conhecimento, confiança, motivação, inovação, conflito e reputação.

A análise foi realizada segundo três variáveis: género, área de trabalho e tipo de banco. Concluiu-se que, na variável género, a percepção dos gestores intermédios, relativamente aos seus gestores de topo, difere unicamente no que se refere ao conceito conflito. Quer na variável área de trabalho (*back-office* e *front-office*), quer na tipo de banco (público/privado), depreende-se não existir diferenças significativas na percepção dos gestores intermédios sobre os diferentes conceitos. Respectivamente, a análise da média e do desvio padrão dos resultados obtidos, reconhece que dos sete conceitos analisados, o que apresenta uma média mais elevada é o conceito de Reputação (3,94), significando que, em

termos médios, os gestores intermédios têm uma boa percepção dos seus gestores de topo. No entanto, este conceito apresenta uma maior dispersão de respostas (0,919).

Por sua vez, o conceito conflito apresenta a média mas reduzida dos conceitos analisados (3,13), tendo também o desvio padrão mais pequeno, o que significa que existe uma maior uniformidade das respostas dos gestores intermédios em relação aos seus superiores. Segundo os pressupostos recorridos, depreendemos que o conceito relativo às relações interpessoais reflecte menor consenso. Neste sentido, Blanchard, (1982) propõe o desenvolvimento e envolvimento do capital humano como o suporte da organização. Depois de envolver os colaboradores, não se deve esquecer de os elogiar, pois é importante a partilha de sentimentos positivos. O líder deve também ter tempo para comunicar com os seus colaboradores, porque o retorno desse investimento é enorme, desta forma o líder transforma-se num *talent manager*, tendo a certeza que os colaboradores estão completamente integrados.

## 2. Limitações

Salienta-se o facto de ser uma amostra com apenas 47 respondentes, pelo que a extrapolação dos resultados ser limitada. Todavia, tem-se respostas referente à nove dos vinte bancos a operarem em Angola. Neste sentido, os resultados obtidos oferecem uma ideia do comportamento do gestor de topo nas instituições bancárias em Angola. O estudo poderia ser enriquecido com informações adicionais, recolhidas em entrevistas com os gestores de topo, no entanto, tal não se verifica pela distância geográfica.

### 3. Sugestões para estudos futuros

Devido ao facto de existirem poucos estudos sobre esta temática, nomeadamente no que se refere ao comportamento do gestor de topo nas organizações, sugere-se a elaboração do mesmo estudo, mas com tratamento matemático-estatístico mais aprofundado bem como uma amostra maior. Outro ponto interessante seria um estudo comparativo das características dos gestores de topo de diferentes países e a sua influência nas organizações, uma vez que “a maioria dos estudos referente ao contexto comportamental, foram realizados num contexto norte-americano” (Robbins, 2007:59).

Seria também interessante relacionar as características do gestor de topo com o desempenho organizacional.



## Bibliografia

- Bass, B. (1990), From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, 19-31.
- Bel, R. (2010), Leadership and innovation: Learning from the best, Global Business and Organizational Excellence, *Published Online in Wiley InterScience Periodicals*, Inc. 47-60.
- Berrell, M., Wright, P., e Van Hoa, T. (1999), The influence of culture on managerial behavior, *Journal of Management Development*, 18: 578-589.
- Blanchard, K., Johnson, S. (1982), *The One Minute Manager* Editora: Quill
- Buckingham, M. (2009), *Seja o melhor: Seis passos de gigante para alcançar um Desempenho de Topo*, Editora: SmartBook.
- Chiavenato, I. (2004), *Comportamento organizacional: A dinâmica de sucesso das organizações*, Editora: Thomson Learning.
- Cohen, A. (2009) Many Forms of Culture, *American Psychologist*, Arizona State University, 64(3): 194-204.
- Dias, M. (2010), *Liderança Estratégica – Reacção Face à Mudança e Orientação dos Comportamentos dos Líderes*, Instituto de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Donald, J., Dale, A., e Sonya, V. (2006), What is leadership? *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280-283.
- Fiske, P. (2002), Using individualism and collectivism to compare cultures – A critique of the validity and measurement of the constructs: Comment on Oyserman *et al.* (2002). *Psychological Bulletin*, 128: 78-88.

Gallagher, S., Brown, C., e Brown, L. (2008), A Strong Market Culture Drives Organizational Performance and Success, *Wiley Periodicals*, Inc. 25-30.

House, R., e Aditya, R. (1997), The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23 (3): 409 – 473.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., e Dorfman, P. (2002), Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.

Kouzes, J., e Posner, B. (1997), *The leadership challenge*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc..

Lord, G., Foti, J., e Phillips, S. (1982), A theory of leadership categorization. In J. Hunt et al. (Eds), *Leadership: Beyond Establishment Views*, 104-121.

Lehman, R., Chiu, C.-Y., e Schaller, M. (2004), Psychology and culture. *Annual Review of Psychology*, 55: 689-714.

Matviuk, S. (2010), A correlation study of culture and leadership expectations in a Mexican manufacturing plant, *The Business Review*, 15(1): 14-19.

Mauss, M. (1993), *Manual de Etnografia*, Editora: Publicações Dom Quixote,

Omaymah, Al-Suwaihel (2010), Kuwaiti Female Leader's Perspectives: The influence of culture on their leadership. *Contemporary Issues In Education Research*, 3(3): 29-39.

Pace, E., Basso, L., e Silva, M. (2003), Indicadores de Desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1): 1-18.

Quadros, D., e Trevisan, R. (2002), Comportamento Organizacional, *Colecção Gestão Empresarial*, 1-15.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Oliveira, C., e Marcelino, A. (2007), *Coaching para Executivos*, 2ª Ed., Escolar Editora.

Robbins, S. (1993), *Organizational Behavior*, 6ª Ed., Prentice Hall International.

Robbins, S. (2007), *Comportamento Organizacional*, 11ª ed., Pearson Education, Inc.

Robbins, S., e Coulter, M. (2009), *Management*, 10ª ed., Pearson Education, Inc.

Rodrigues, I. (2008), *Análise dos factores que influenciam a predisposição dos clientes para um relacionamento e o seu contributo para a lealdade e satisfação dos clientes: investigação no sector da hotelaria na cidade de Guimarães*, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

Sauveur, V. (2002), Dissertação de Mestrado: *Estudo do sistema de negociação dos serviços de compras das empresas francesas de grande distribuição implantadas em Portugal*, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Schnake, M., e Williams, R. (2008), Multiple directorships and corporate misconduct: The moderating influences of board size and outside directors, *Journal of Business Strategies*, Valdosta State University.

Siqueira, M. (2002), Medidas do comportamento organizacional, *Estudos de psicologia*, 7: 11-18, Universidade Metodista de São Paulo.

Smith, D. (2006), *Appalachian women Leaders: Product of culture and critical life events*. Cypress, CA: Touro University International.

Smith, J., Carson, K., e Alexander, R. (1984), Leadership: It Can Make a Difference *Journal of the Academy of Management*, 27(4): 765-776.

Smircich, L., e Morgan, G. (1982), Leadership: The management of meaning, *The Journal of applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.

Thomas, A. (1988), Does leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3): 388-400 University of Manchester, U.K.

Triandis, H. (2007), Culture and psychology: A history of study of their relationships. In Kitayama, S., e Cohen, D. (Eds.), *Handbook of cultural psychology* (pp.59-79). New York: Guilford Press.

Van Ees, H., Van der Laan, G., e Postma, T. (2008), Effective Board Behavior in Netherlands, *European Management Journal*, 84-93.

Venkatraman, M. (1990), Opinion leadership, enduring involvement and characteristics of opinion leaders: A moderating or mediating relationship? Boston University, *Advance in Consumer Research*, 17: 60-67.

Viera, C., (2010), *Precariedade laboral entre trabalhadores imigrantes da construção civil da região de Lisboa*, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Yin, R. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Vol.5, Ed., Sage Publications, Inc.

Yin, R., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*, Vol.5, Ed., Sage Publications, Inc.

Waldman, A., Ramirez, G., House, J., e Puranam, P. (2001), Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty, *Academy of Management Journal*, 44(1): 134-143

Swierczek, F. (2009), Leadership and culture: comparing Asian Managers, *Leadership & Organization Development journal*, 199: 3-10.

## Sites

Pace, E., Basso, L., e Silva, M., Indicadores de desempenho, último acesso a 17 -03 -2010

Jornal Expresso – Economia Angolana

[http://www.angoladigital.net/negocios/index.php?option=com\\_content&task=view&id=35&Itemid=48](http://www.angoladigital.net/negocios/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=48)

Banco Mundial [web.worldbank.org/](http://web.worldbank.org/)

Banco Nacional de Angola [www.bna.ao](http://www.bna.ao)

KPMG [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt)

Businesdictionary.com [www.businessdictionary.com/](http://www.businessdictionary.com/)

UNCTAD [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

[www.angonoticias.com](http://www.angonoticias.com)

Jornal de Angola [www.jornaldeangola.sapo.ao](http://www.jornaldeangola.sapo.ao)

IMF [www.imf.org](http://www.imf.org)

UNESCO [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

## Revistas e Jornais

A imagem de um País Novo, (2010) Edição Especial: Serviços de imprensa da  
Embaixada de Angola em Portugal

Pascoal, G., (2007) Guia de Negócios em Angola - Banco Millennium BCP, Edição:  
vida Económica

A Força do Mercado Angolano de Advocacia (2010) - Quem é quem – Advogados em  
Angola – Edição: Diário Económico

Análise ao Sector Bancário angolano (2010) KPMG – Edição: Diário Económico

Empresas Portuguesas e Angolanas (2010) – Quem é quem – Guia de negócios para  
Portugal Angola, Edição: Diário Económico.

BPI (2010), Estudos Económicos e Financeiros

BPI (2011), Estudos Económicos e Financeiros

## Anexo 1 – Gráficos e Tabelas

**Tabela 1: Ranking das Instituições Financeiras Angolanas por Resultado Líquido**  
(2008 – 2009)

			Milhões em AOA	
2009	2008	Situação Líquida	2009	2008
1	2	Banco Africano de Investimentos, S.A.	56.813	39.587
2	1	Banco de Fomento de Angola, S.A.	49.591	42.341
3	4	Banco de Poupança e Crédito, S.A.R.L.	46.890	21.415
4	3	Banco Bic, S.A.	41.120	22.030
5	5	Banco Espírito Santo de Angola, S.A.	35.673	20.358
6	6	Banco Caixa GeralTotta Angola, S.A.	21.342	9.511
7	9	Banco Millennium Angola, S.A.	14.084	4.485
8	11	Banco Privado Atlântico, S.A.	12.034	2.355
9	7	Banco de Negócios Intemacional, S.A.	9.158	6.164
10	8	Banco Regional do Keve, S.A.	6.951	5.781
11	10	Banco Sol S.A.	6.235	3.466
12	12	Finibanco de Angola, S.A.	2.053	706
13	n.d.	Banco Vtb-África, S.A.	1.257	n.d.

Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

**Tabela 2: Posições dos bancos em relação aos principais rankings (2009)**

Bancos	Activos Totais	Depósitos (NT)	Situação Líquida	Produto Bancário	Resultado Líquido do Exercício	ROAA	ROE	Cost-to-income
Banco Africano de Investimentos, S.A.	1	1	1	2	1	10	4	5
Banco Bic, S.A.	5	4	4	4	4	6	6	4
Banco de Fomento de Angola, S.A.	3	2	2	3	2	4	3	3
Banco de Negócios Intemacional, S.A.	7	8	9	10	8	5	5	7
Banco de Poupança e Crédito, S.A.R.L.	4	3	3	1	5	12	9	8
Banco Espírito Santo de Angola, S.A.	2	5	5	5	3	7	1	1
Banco Millennium Angola, S.A.	9	9	7	9	10	13	12	12
Banco Privado Atlântico, S.A.	6	6	8	6	7	11	8	11
Banco Regional do Keve, S.A.	11	11	10	11	11	8	11	9
Banco Sol S.A.	8	7	11	8	9	9	2	10
Banco Caixa GeralTotta Angola, S.A.	10	10	6	7	6	2	10	2
Banco Vtb-África, S.A.	13	13	13	13	13	3	13	13
Finibanco de Angola, S.A.	12	12	12	12	12	1	7	6

Fonte: Relatórios e Contas dos Bancos

**Tabela 3:** Ano de início de actividade das instituições bancárias

Banco	Ano
Banco de Poupança e Crédito, S.A.R.L.	1976
Banco de Comércio e Indústria, S.A.R.L.	1991
Banco Caixa Geral Totta de Angola, S.A. (1)	1993
Banco de Fomento de Angola, S.A.	1993
Banco Africano de Investimentos, S.A.	1997
Banco Comercial Angolano, S.A.	1999
Banco Sol S.A.	2001
Banco Espírito Santo Angola, S.A.	2002
Banco Regional do Keve, S.A.	2003
Banco Bai Micro-Finanças (2)	2004
Banco BIC, S.A.	2005
Banco Privado Atlântico, S.A.	2006
Banco Millennium Angola, S.A.	2006
Banco de Negócios Internacional, S.A.	2006
Banco de Desenvolvimento de Angola, S.A.	2007
Banco Vtb-África, S.A.	2007
Banco Angolano de Negócios e Comércio, S.A.	2007
Finibanco Angola, S.A.	2008
Banco Quantum Capital, S.A.	2008
Standard Bank	2009

Fonte: BNA (2010)



Tabela 3: Diferenças de médias em amostras independentes Estratégia vs Género

Group Statistics					
Double-click to activate	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Masculino	28	3,61	,875	,165
	Feminino	19	3,79	,976	,224

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Estratégia	Equal variances assumed	,237	,629	-.669	45	,507	-.162	,273	Lower: -.731 Upper: .367
	Equal variances not assumed			-.655	35,870	,517	-.162	,278	Lower: -.747 Upper: .382

Como o valor-p é 0,629 é maior que 0,05 logo não se rejeita a H0, o que permite concluir com nível de confiança de 95% que não existe diferença no género na percepção do conceito da Estratégia dos seus gestores de topo.

Tabela 4: Diferenças de médias em amostras independentes Conhecimento vs Género

Group Statistics				
Conhecimento	Género	N	Mean	Std. Deviation
	Masculino	28	3,68	,812
	Feminino	19	3,68	,871

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Conhecimento	Equal variances assumed	,510	,479	-.030	45	,976	-.006	,189	Lower: -.386 Upper: .375
	Equal variances not assumed			-.029	36,329	,977	-.006	,193	Lower: -.386 Upper: .365

Como o valor-p é 0,479 é maior que 0,05 logo não se rejeita a H0, o que permite concluir, com um nível de confiança de 95%, que não existe diferença no género na percepção do conceito de Conhecimento dos seus gestores de topo.

**Tabela 5:** Diferenças de médias em amostras independentes Confiança vs Género

Group Statistics				
	Género	N	Mean	Std. Deviation
Confiança	Masculino	28	3,71	,713
	Feminino	19	3,68	,546

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t Test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Confiança	Equal variances assumed	2,960	,092	,124	45	,902	,030	,242	Lower: -,457 Upper: ,517
	Equal variances not assumed			,118	31,430	,907	,030	,255	Lower: -,481 Upper: ,551

Como o valor-p é 0,092 é maior que 0,05 logo não se rejeita a H<sub>0</sub>, o que permite concluir, com um nível de confiança de 95%, que não existe diferença no género na percepção do conceito de Confiança dos seus gestores de topo.

**Tabela 6:** Diferenças de médias em amostras independentes Motivação vs Género

Group Statistics				
	Género	N	Mean	Std. Deviation
Motivação	Masculino	28	3,50	,793
	Feminino	19	3,47	,864

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t Test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
Motivação	Equal variances assumed	,692	,413	,162	45	,889	,026	,267	Lower: -,492 Upper: ,545
	Equal variances not assumed			,098	33,811	,922	,026	,267	Lower: -,517 Upper: ,570

Como o valor-p é 0,413 é maior que 0,05 logo não se rejeita a H<sub>0</sub>, o que permite concluir, com um nível de confiança de 95%, que não existe diferença no género na percepção do conceito de motivação dos seus gestores de topo.

**Tabela 7: Diferenças de médias em amostras independentes Inovação vs Género**

Group Statistics				
Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inovação Masculino	28	3,54	,861	,157
Feminino	19	3,53	,772	,177

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Inovação	Equal variances assumed	,151	,699	,038	45	,970	,009	,249	-,493	,512
	Equal variances not assumed			,039	41,998	,969	,009	,243	-,481	,500

Como o valor-p é 0,699 é maior que 0,05 logo não se rejeita a H0, o que permite concluir, com um nível de confiança de 95%, que não existe diferença no género na percepção do conceito de inovação dos seus gestores de topo.

**Tabela 8: Diferenças de médias em amostras independentes Conflito vs Género**

Group Statistics				
Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Conflito Masculino	28	3,07	,378	,071
Feminino	19	3,21	,535	,123

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Conflito	Equal variances assumed	5,163	,028	-1,046	45	,301	-,139	,133	-,407	,129
	Equal variances not assumed			-,979	29,953	,335	-,139	,142	-,429	,151

Como o valor-p é 0,028 é menor que 0,05 logo rejeita-se a H0, o que permite concluir, com um nível de confiança de 95%, que existe diferença no género na percepção do conceito de conflito dos seus gestores de topo.

**Tabela 9:** Diferenças de médias em amostras independentes Reputação vs Género

Group Statistics				
Género	N	Double-click to activate	Std. Deviation	Std. Error Mean
Reputação Masculino			,945	,179
Feminino	19	4,11	,875	,201

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Reputação	Equal variances assumed	,018	,893	-1,041	45	,304	-,284	,273	-,833	,266
	Equal variances not assumed			-1,056	40,741	,297	-,284	,269	-,827	,259

Como o valor-p é 0,893 é maior que 0,05 logo não se rejeita a H0, o que permite concluir num nível de confiança de 95%, que não existe diferença no género na percepção do conceito de Reputação dos seus gestores de topo.

**Tabela 10:** Média e Desvio Padrão dos diversos conceitos

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Estratégia	47	3,68	,911
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Conhecimento	47	3,68	,629
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Confiança	47	3,70	,805
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Motivação	47	3,49	,856
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Inovação	47	3,53	,830
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Conflito	47	3,13	,448
Valid N (listwise)	47		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Reputação	47	3,94	,919
Valid N (listwise)	47		

Em síntese relativamente ao género, apenas a percepção relativa ao “conflito” é distinta entre homens e mulheres (trabalhando-se com nível de significância de 5%). Todavia, para  $\alpha = 10\%$ , também se poderia rejeitar a hipótese de igualdade para a “confiança”.

## Anexo 2 - Questionário

### Influência do Comportamento dos Gestores de Topo

O presente questionário pretende recolher dados para a realização de uma tese no Mestrado em Ciências Empresariais, leccionado no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. O objectivo deste trabalho final de mestrado é, para o sector financeiro a operar em Angola, identificar as características e os comportamentos dos seus gestores de topo, a partir da perspectiva dos seus gestores intermédios, estudando se existirá alguma relação entre esses elementos sobre os gestores de topo e o desempenho das suas organizações.

Este questionário foi elaborado exclusivamente para fins de académicos, pelo que é garantida a total confidencialidade da informação recolhida, tanto no que respeita à identidade dos respondentes como dos bancos envolvidos. Em caso algum o trabalho final permitirá associar algum resultado a uma instituição financeira em particular. Caso considere relevante, poderá ser enviada uma declaração dos orientadores da tese.

A sua participação, como responsável/chefe intermédio de uma instituição bancária é indispensável. Solicito-lhe por isso o preenchimento do questionário, que demorará aproximadamente 10 minutos.

Desde já, agradeço a sua preciosa colaboração da qual depende o sucesso deste estudo!

Qualquer esclarecimento por favor contactar a mestranda do curso mestrado de ciências empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa: Cristina d'Abril - e-mail: [cristina.abril@gmail.com](mailto:cristina.abril@gmail.com)

Banco:

Habilitações (anos de escolaridade):

Antiguidade na empresa:

Departamento:

Back-Office ou Front-Office

Idade:

Sexo: (M) (F)

Por cada pergunta abaixo, faça um círculo no número à direita que melhor se adequar à sua opinião sobre o assunto.

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O seu Top Manager(s) (TM) realiza reuniões com os chefes intermédios para definir a estratégia	1	2	3	4	5
O seu Top Manager transmite com clareza os objectivos estratégicos	1	2	3	4	5



da Instituição.					
Existe uma preocupação por parte do seu TM em obter informação do mercado para redefinir a estratégia	1	2	3	4	5
O seu TM tem uma relação de proximidade com os <i>stakeholders</i>	1	2	3	4	5
O seu TM é um especialista. (conhece profundamente uma e apenas uma área da organização)	1	2	3	4	5
O seu TM é um generalista. (tem conhecimento pelas diferentes áreas da organização)	1	2	3	4	5
O seu TM encoraja as chefias intermédias a partilharem o conhecimento em todas as áreas e hierarquias do negócio	1	2	3	4	5
O nível de conhecimento do seu TM inspira-o.	1	2	3	4	5
O tipo de relação laboral que o seu TM tem com os colaboradores estimula as capacidades destes	1	2	3	4	5
O seu TM delega poderes com muita facilidade.	1	2	3	4	5
Os chefes intermédios tem a vontade suficiente de debater pontos de vista diferentes com o seu TM	1	2	3	4	5
O TM tem facilidade em assumir junto dos seus colaboradores as suas limitações ou erros.	1	2	3	4	5
O seu TM tem uma constante preocupação em verificar se os seus colaboradores sentem-se satisfeitos na organização.	1	2	3	4	5
A formação dos colaboradores é uma preocupação constante do seu TM	1	2	3	4	5
As recompensas são incentivadas pelo seu TM	1	2	3	4	5
O seu TM preocupa-se em difundir um conjunto de valores que devem definir todos os colaboradores na organização	1	2	3	4	5
O seu TM é criativo na resolução de problemas	1	2	3	4	5
O seu TM é inovador na forma como enfrenta os desafios colocados à organização	1	2	3	4	5
Na apresentação de produtos e serviços reconhece o seu TM como um <i>first mover</i> ou <i>second mover</i>	1	2	3	4	5
O TM mistura frequentemente as suas ideias com ideias externas, por ex: Inst. académicas, consultores independentes, <i>web clusters</i> ...	1	2	3	4	5
O seu TM é da opinião de que as opiniões divergentes aumentam o grau da qualidade de desempenho	1	2	3	4	5
Existe uma preocupação por parte do seu TM em fomentar um ambiente de equidade (tratamento equivalente em situações equivalentes).	1	2	3	4	5
Os conflitos internos da Instituição são regularmente reportados ao TM	1	2	3	4	5
Existe, normalmente uma diferença substancial de opiniões entre o seu TM e os chefes intermédios	1	2	3	4	5
O seu TM é extremamente exigente com o tempo na tomada de decisão e nos timings programados para a conclusão de um projecto	1	2	3	4	5
O seu TM tem grande visibilidade e rede de contactos no mercado,	1	2	3	4	5



aumentando desta forma o valor do negócio					
O estilo de gestão do seu TM contribuiu para uma boa reputação da organização	1	2	3	4	5
Sente que o T.M diferencia a relação de trabalho no que se refere ao género (Masculino/ feminino)	1	2	3	4	5
Pensa que o seu T.M preocupa-se com o equilíbrio da vida familiar e profissional dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração da qual depende o sucesso deste estudo!



## Influência do Comportamento dos Gestores de Topo

Nome:
Idade:
Sexo:

Por cada pergunta abaixo, faça um círculo no número à direita que melhor se adequar à sua opinião sobre o assunto.

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>ESTRATÉGIA</b>					
O seu <i>Top Manager</i> (TM) realiza reuniões com os chefes intermédios para definir a estratégia	1	2	3	4	5
O seu TM transmite com clareza os objectivos estratégicos da Instituição.	1	2	3	4	5
Existe uma preocupação do TM em obter informação do mercado para avaliar a definição da estratégia	1	2	3	4	5
O seu TM tem uma relação de proximidade com os <i>stakeholders</i>	1	2	3	4	5
<b>CONHECIMENTO</b>					
O seu TM é um especialista e ao mesmo tempo generalista ao nível do conhecimento técnico.	1	2	3	4	5
O seu TM é um generalista. (tem conhecimento pelas diferentes áreas da organização)	1	2	3	4	5
O seu TM encoraja as chefias intermédias a partilharem o conhecimento em todas as áreas e hierarquias do negócio	1	2	3	4	5
O nível do conhecimento do G.T. inspira-o.	1	2	3	4	5
<b>CONFIANÇA</b>					
O tipo de relação laboral do seu T.M com os colaboradores estimula as capacidades destes	1	2	3	4	5
O seu TM delega poderes com muita facilidade.	1	2	3	4	5
Os chefes intermédios têm a vontade suficiente de debater pontos de vista diferentes do seu T.M					
O TM tem facilidade em assumir junto dos seus colaboradores as suas limitações ou erros.	1	2	3	4	5
<b>MOTIVAÇÃO</b>					

O seu TM tem uma constante preocupação em verificar se os seus colaboradores sentem-se satisfeitos na organização.	1	2	3	4	5
A formação dos colaboradores é uma preocupação constante do T.M	1	2	3	4	5
As recompensas são incentivadas pelo seu TM.	1	2	3	4	5
O seu TM preocupa-se em difundir um conjunto de valores que devem definir todos os colaboradores na organização	1	2	3	4	5
Pensa que o seu T.M preocupa-se com o equilíbrio da vida familiar e profissional dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>INOVAÇÃO</b>					
O seu TM é criativo na resolução de problemas	1	2	3	4	5
O seu TM é inovador na forma como enfrenta os desafios colocados à organização.	1	2	3	4	5
O TM mistura frequentemente as suas ideias com ideias externas, por ex: Inst. académicas, consultores independentes, <i>web clusters</i> ...	1	2	3	4	5
<b>CONFLITO</b>					
O T.M é da opinião de que as opiniões divergentes aumentam o grau da qualidade de desempenho	1	2	3	4	5
Existe uma preocupação por parte do seu TM em fomentar um ambiente de equidade (tratamento equivalente em situações equivalentes).	1	2	3	4	5
Os conflitos internos da Instituição são regularmente reportados ao TM.	1	2	3	4	5
Existe, normalmente uma diferença substancial de opiniões entre o T.M e os chefes intermédios	1	2	3	4	5
Sente que o T.M diferencia a relação de trabalho no que se refere ao género (Masculino/ feminino)	1	2	3	4	5
<b>REPUTAÇÃO</b>					
O seu TM tem grande visibilidade e rede de contactos no mercado, aumentando desta forma o valor do negócio	1	2	3	4	5
O estilo de gestão do seu TM contribuiu para uma boa reputação da organização	1	2	3	4	5